

PROJET D'ÉTABLISSEMENT

2018 - 2022

Identité

Pluridisciplinaire, innovante, entrepreneuriale



Différenciation

Par notre capacité à répondre aux défis sociétaux en développant des approches interdisciplinaires, associant formation, recherche et impact sur la société

Ambition

Devenir une université de premier plan européen identifiée pour son modèle intégratif original



En France **1 étudiant** sur **40 se forme** à l'Université de Lorraine

1 habitant sur **80 de la Région Grand Est** est à l'Université de Lorraine

L'Université de Lorraine est le **2ème employeur** sur le site lorrain

1 euro investi à l'Université de Lorraine **génère 5 euros** d'activité dans son environnement

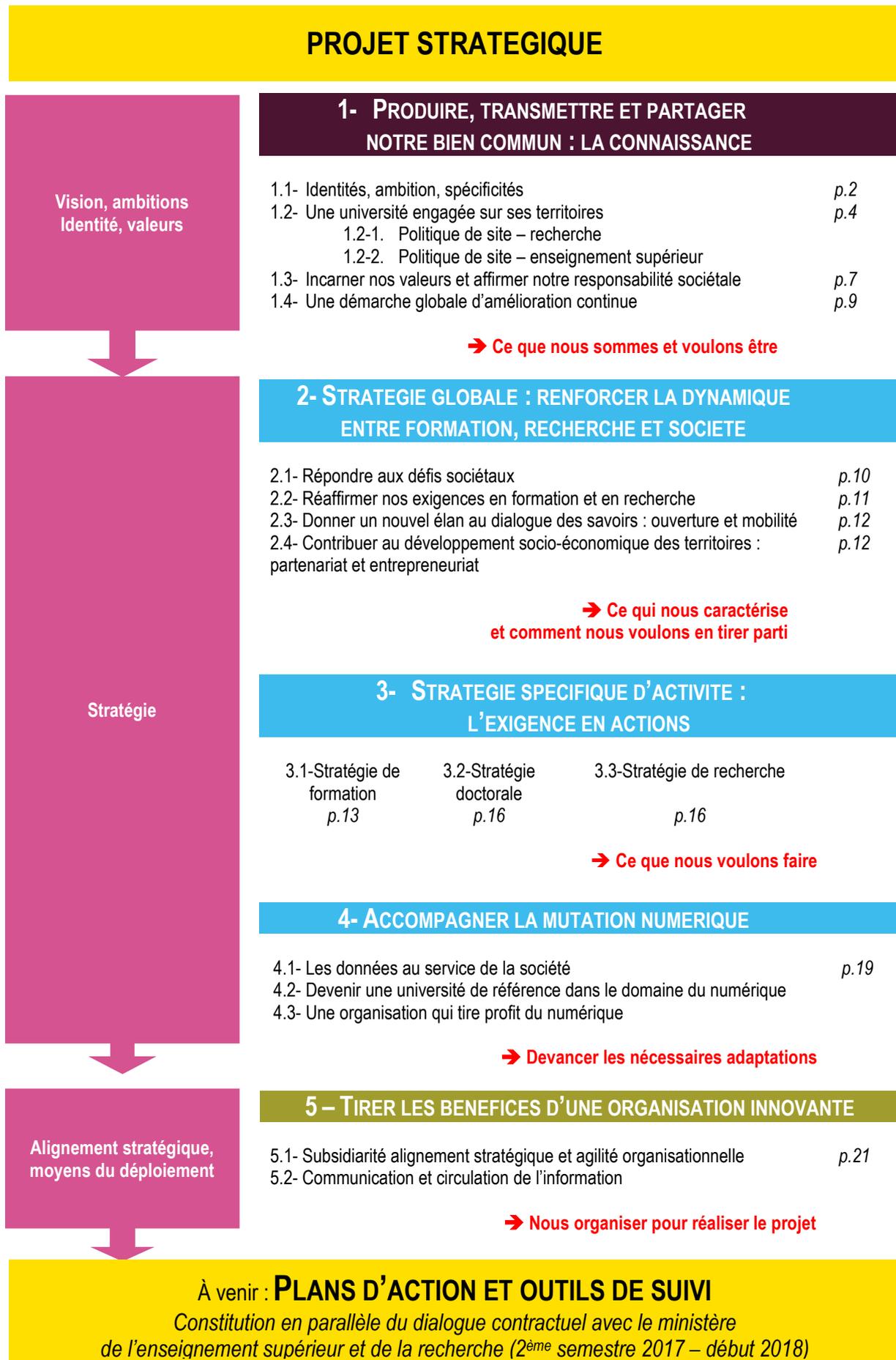
1 salarié de l'Université de Lorraine **soutient 3 emplois en externe**

+15% d'étudiants au cours du contrat **2013-2017**

L'Université de Lorraine est le **1er établissement en nombre d'ingénieurs diplômés** en France

L'Université de Lorraine est le **1er client français ERASMUS** et la **1ère université demandée sur le portail Études en France** (Campus France)

Vue synoptique



L'université de Lorraine (UL) a vocation à remplir l'ensemble des missions de service public qui lui sont confiées par la loi (article L123-3 du code de l'éducation, modifié par la loi du 22 juillet 2013 relative à l'ESR) :

1. La formation initiale et continue tout au long de la vie ;
2. La recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats au service de la société. Cette dernière repose sur le développement de l'innovation, du transfert de technologie lorsque celui-ci est possible, de la capacité d'expertise et d'appui aux associations et fondations, reconnues d'utilité publique, et aux politiques publiques menées pour répondre aux défis sociétaux, aux besoins sociaux, économiques et de développement durable ;
3. L'orientation, la promotion sociale et l'insertion professionnelle ;
4. La diffusion de la culture humaniste, en particulier à travers le développement des sciences humaines et sociales, et de la culture scientifique, technique et industrielle ;
5. La participation à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
6. La coopération internationale.

1- PRODUIRE, TRANSMETTRE ET PARTAGER NOTRE BIEN COMMUN : LA CONNAISSANCE

L'université de Lorraine place toute son énergie au service de la production, de la transmission et du partage des connaissances. Elle est par essence une université de recherche intensive : elle investit dans la recherche de haut niveau dans un large éventail de domaines et dans la formation de ses étudiants aux trois niveaux L, M et D. En s'appuyant sur cette dynamique de recherche intensive, l'UL s'engage pour l'élévation du niveau de formation des citoyens, la création de connaissances et la valorisation sociétale de ses découvertes.

1.1- Identité, ambition, spécificités

Après cinq premières années d'existence qui lui ont permis d'être reconnue au plan national, l'université de Lorraine, comme tous les grands établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche, ambitionne de **devenir une université de premier plan européen, identifiée par son modèle intégratif, pluridisciplinaire, innovant et entrepreneurial** :

- Elle est **pluridisciplinaire**, une spécificité qu'elle partage avec peu d'autres universités de grande taille en France, parce qu'elle couvre l'ensemble des champs disciplinaires et presque toutes les sections universitaires. Elle travaille à conforter l'ensemble de ses disciplines et investit pour la production et le partage de connaissances universelles.
- Elle est **innovante** parce que, s'appuyant sur la force de son continuum de recherche fondamentale-appliquée et sa diversité, elle valorise ses connaissances en solutions matérielles ou immatérielles nouvelles pour répondre aux enjeux et défis de la société.
- Elle est **entrepreneuriale** parce qu'elle favorise la création de valeur (par-delà la notion d'entreprise) par sa recherche, par sa formation, par ses étudiants, parce qu'elle est ancrée dans le rapport à la société et ses attentes. Elle peut désormais envisager de développer cette dimension entrepreneuriale pour elle-même, en devenant une organisation agile, source d'initiative et de projet, et favorisant la prise de risque.

Dans la réalisation de cette ambition, **l'université de Lorraine se différencie par sa capacité à répondre aux défis sociétaux en développant des approches interdisciplinaires, associant formation, recherche et impact sur la société**. Les enjeux de société sont en effet de plus en plus complexes et nécessitent des approches globales qui croisent les savoirs, impliquent de multiples partenaires dans une recherche collaborative, et valorisent les résultats qu'ils soient ou non technologiques. Forte de ses caractéristiques, l'université de Lorraine propose une méthodologie originale pour répondre à ces défis.

Les collégioms de l'université de Lorraine rassemblent 16 UFR, 11 écoles d'ingénieur, 8 IUT, 5 instituts et 1 ESPÉ qui portent son activité 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. Elles proposent l'ensemble des voies de professionnalisation et diplômes existant en France (DUT, LP, Licences, Masters, diplômes de santé, titres d'ingénieur). Dans ces formations, les connaissances sont intégrées à des 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, notamment dans les domaines ALL et DEG.

Taux d'insertion et salaire annuel brut à 18 mois – donnée diplômés 2013

Domaine	Diplôme	France		Université de Lorraine	
		Taux d'insertion	Salaire*	Taux d'insertion	Salaire*
STS	INGENIEURS	93	38566	93	37551
	MASTER LMD	85	29600	87	29600
	LICENCE PRO	89	24400	91	23700
DEG	MASTER LMD	87	28900	90	29500
	LICENCE PRO	89	23300	89	23500
ALL	MASTER LMD	82	25000	87	27100
	LICENCE PRO	80	21100	ns	ns
SHS	MASTER LMD	80	24800	82	23800
	LICENCE PRO	83	21800	88	21800
Tous	DUT	81	22200	82	20260

* Salaire brut annuel médian à temps plein pour les MASTER LMD, les LICENCE PRO et DUT, et salaire brut annuel moyen à temps plein pour les INGENIEURS. Compte tenu de la répartition des salaires, la moyenne est supérieure à la médiane. Sources : enquêtes DAPEQ/OVU, coordonnées par le MESRI pour les DUT, MASTER LMD et les LICENCE PRO, par la CGE pour les INGENIEURS.

Les pôles scientifiques de l'université de Lorraine rassemblent 33 équipes d'accueil et 27 UMR qui conduisent des activités de recherche théoriques, expérimentales et/ou applicatives.

En recherche, l'université de Lorraine affirme une position de leadership européen dans les domaines scientifiques suivants :

- Les **ressources naturelles** : connaissance, observation et gestion durable du système Terre, écosystèmes forestiers et production de bois, agro-ressources, agronomie, agro-alimentaires, ressources géologiques et minières, gestion des eaux, des sols, et des déchets (Labex Ressources21, Labex Arbre).
- **L'énergie et le génie des procédés** : ingénierie de la transition énergétique, procédés verts, nouveaux vecteurs énergétiques (dont l'hydrogène), énergies décarbonées, recyclages (matière, chaleur, CO₂)
- Les **matériaux et procédés de transformation** : nanosciences, matériaux artificiels et nano-structurés, matériaux avancés pour l'énergie, métallurgie, mécanique des matériaux (Labex Damas, centre de compétences DAUM).
- Les **mathématiques et les sciences et techniques de l'information et de la communication** : simulation et contrôle des systèmes dynamiques, sécurité et sûreté des systèmes informatiques, biologie et la santé.
- **L'ingénierie de la santé et le vieillissement normal et pathologique** : mécanismes moléculaires, cellulaires, prévention et médecine personnalisée du vieillissement d'origine cardiovasculaire, inflammatoire et métabolique.

Shanghai by subjects – 2017		
Ensemble UL : 9 ^{ème} rang français		
	Top mondial	Rang Fr
Mining and mineral engineering	37	2
Agricultural sciences	76-100	4-5
Environmental sciences & engineering	201-300	8-11
Food sciences & technology	151-200	6-7
Earth sciences	101-150	11-15
Chemical engineering	48	1
Metallurgical engineering	51-75	3
Mechanical engineering	51-75	2-3
Material sciences	201-300	13-20
Chemistry	301-400	14-25
Physics	401-500	18-20
Automation & control	49	3
Mathematics	76-100	13-17
Electrical & electronic engineering	201-300	7-11
Computer sciences & engineering	301-400	15-21
Public health	101-150	2-3
Clinical medicine	151-200	7-8
Pharmacy & pharmaceutical sciences	301-400	11-13
Biological sciences	401-500	21-28

Elle souhaite conquérir un leadership européen dans le domaine scientifique suivant :

- **L'ingénierie des langues et des connaissances** : 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 (Equipex Ortolang) ;

Elle s'engage pour soutenir deux thématiques pour lesquelles il existe un fort potentiel et qui doivent encore définir une stratégie de recherche plus explicite :

- La **mutation des institutions et organisations** : évolution du droit, des institutions et des organisations – régulation des phénomènes émergents : nouveaux risques, confiance dans les institutions, évolution de l'Etat, mutations du monde du travail et de l'entreprise, nouveaux comportements d'échange, nouveaux marchés, nouveaux modes de gouvernance, innovations, révolution numérique (santé, mobilité, territoire, intelligence artificielle, mutations professionnelles), ...
- **Patrimoine, culture et identité** : littératures et imaginaires collectifs ; étude de l'interculturalité : enjeux sociétaux et esthétiques, construction des identités individuelles et collectives.



La stratégie de l'université s'inscrit naturellement dans la continuité des engagements pris dans le cadre de **Lorraine Université d'Excellence (I-SITE LUE)** avec les autres membres fondateurs du consortium (UL, CNRS, INRA, INRIA, INSERM, CHU, AgroParitech et GeorgiaTech Lorraine). La trajectoire programmatique de l'initiative LUE s'appuie sur les atouts qui permettent à l'université de Lorraine de se distinguer au plan national et international et également de corriger ses principales faiblesses. Elle doit permettre de déployer l'ensemble des dimensions de l'ingénierie systémique en articulant recherche et formation, formations initiale et continue, dynamique pluridisciplinaire pour apporter, sur des trajectoires de développement à 4 et 10 ans, des réponses globales et appropriées à chacun des 6 défis sociétaux retenus : 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.

L'initiative LUE déploie des programmes qui s'imbriquent dans la stratégie de l'établissement, de façon à produire des effets d'accélération. Elle vise à renforcer les pôles d'excellence et produire un effet d'entraînement généralisé. L'articulation des politiques avec les besoins des territoires et les diagnostics établis permettent une bonne interaction avec l'environnement économique et politique.

1.2- Une université engagée sur ses territoires

Les quatre départements lorrains (Meurthe-et-Moselle, Meuse, Moselle et Vosges) bénéficient 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, Luxembourg et Belgique). Limitrophe des régions Hauts-de-France, Ile-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). Grâce au TGV/ICE, elle est reliée directement à Paris et au reste du territoire français, ainsi qu'au Luxembourg et à l'Allemagne.

Forts de cette position, les quatre départements lorrains s'intègrent dans une logique transfrontalière, notamment comme composante d'une Grande Région européenne (constituée également par le Luxembourg, la Wallonie et les Länder de Sarre et de Rhénanie-Palatinat), territoire d'initiatives et de partenariats rassemblant plus de 11 millions d'habitants. Ils entretiennent plus spécifiquement des relations étroites avec le Land de Sarre qui s'est résolument engagé dans une stratégie de porte d'entrée sur la France. Les quatre départements lorrains sont donc idéalement positionnés pour être un acteur majeur du développement de la dynamique franco-allemande. Enfin, la Moselle et la Meurthe-et-Moselle bénéficient pleinement du dynamisme économique du Luxembourg (5000 nouveaux emplois frontaliers chaque année), place industrielle devenue financière et technologique, qui se situe dans le prolongement du sillon lorrain, axe structurant de la région reliant Épinal, Nancy, Metz, Thionville à Luxembourg-Ville.

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 sociétales engendrées. Elle assumera 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. L'université de Lorraine vise à être résolument attractive au niveau européen et international, en renforçant son rayonnement international et en affirmant sa volonté d'inscrire dans ses fondamentaux la formation des citoyens ouverts sur le monde, portés par l'érudition et les valeurs humanistes. C'est notre rôle, et nous devons l'affirmer sans détours, pour lutter contre le repli sur soi dévastateur qui à l'heure actuelle menace tant la construction européenne que les équilibres de la société.

Des laboratoires internationaux, de nombreux programmes de formation et de recherche, de cotutelles de thèses et de mobilité étudiante mais également les partenariats ERASMUS participent au développement de la stratégie et de la politique internationale et européenne de l'université de Lorraine notamment en termes d'attractivité et de rayonnement tant en recherche qu'en formation. Les défis de l'I-SITE LUE bénéficieront de cette ouverture et la soutiendront pleinement.

Nos engagements sur nos territoires

International	<p>L'université de Lorraine souhaite affirmer une politique institutionnelle et ciblée de partenariats internationaux stratégiques structurants pour l'établissement, choisis en nombre limité (10 à 15) en fonction d'actions conduites dans la durée et réussies, et de nos priorités stratégiques. Chacun de ces partenariats est vu comme une opportunité pour tisser d'autres liens et engager des actions tripartites.</p> <p>Du fait de sa vocation internationale, l'université de Lorraine place une priorité sur l'acquisition de compétences en langues étrangères pour ses personnels et ses étudiants.</p>
Europe Grande Région (Lorraine, Luxembourg, Rhénanie-Palatinat, Sarre, Wallonie, Communauté germanophone de Belgique)	<p>L'université de Lorraine se positionne clairement comme une université européenne ; son positionnement en termes de mobilité internationale, mais aussi sa position géographique au cœur de ce qui est la région française la plus européenne, nous donne l'atout, mais aussi d'une certaine manière l'obligation morale, d'avoir une position de leadership dans le fait d'être une université résolument européenne, participant avec force et enthousiasme à l'analyse, au rayonnement et au développement du fait européen.</p> <p>Le positionnement européen de l'université de Lorraine inclut notre spécificité transfrontalière, atout que nous devons continuer à valoriser, tant dans nos collaborations bilatérales qu'au sein de l'Université de la Grande Région (universités de Kaiserslautern, Liège, Lorraine, Luxembourg, Sarre, Trèves), et la confirmation de l'importance pour l'université de Lorraine de la coopération franco-allemande, compte tenu des bassins d'emplois et des perspectives partenariales. En ce sens, l'apprentissage de la langue allemande sera favorisé.</p>

Région Grand Est	<p>La dimension transfrontalière est partagée avec les autres universités du Grand Est, notamment avec l'Université de Strasbourg, et nous voyons en cela une chance de donner plus d'ampleur à cette priorité historique.</p> <p>En cohérence avec le Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDE2I) auquel elle participera activement, l'université de Lorraine s'est engagée dans les 6 pôles de compétitivité du Grand Est. Elle souhaite s'engager dans la construction du réseau ESR dans la région et développer sur ce territoire élargi ses participations, coopérations et collaborations, notamment dans le cadre des filières stratégiques structurantes de la région. L'université apporte dans cette démarche ses capacités spécifiques de réponse aux défis sociétaux et les thématiques sur lesquelles elle est identifiée comme une référence :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la santé et le bien-être : enzymologie, métabolisme, ingénierie cellulaire et tissulaire, ingénierie métabolique, biomarqueurs, recherche clinique, techniques de l'information et communication pour la biologie et la santé ; - l'économie verte au sens large : amélioration de l'exploitation des ressources du sol et du sous-sol (notamment matières premières minérales et énergétiques, eaux, agroressources et biomolécules) vers des ressources renouvelables, énergies et procédés du futur et accompagnement de la transition énergétique ; - les matériaux du futur, matériaux et procédés de transformation : nanosciences, matériaux artificiels et nano-structurés, matériaux avancés pour l'énergie, métallurgie, mécanique des matériaux - le numérique : la simulation et le contrôle des systèmes dynamiques, la sécurité et la sûreté des systèmes informatiques ; - l'ingénierie des langues et des connaissances (à l'interface SHS et Numérique) et, potentiellement, l'interculturalité et identités.
Site : Lorraine Meuse, Meurthe-et-Moselle, Moselle et Vosges	<p>Les activités de l'université de Lorraine sont historiquement ancrées dans les départements lorrains et elle y assure en conséquence une proximité dans ses missions de service public dont témoigne l'étendue des implantations géographiques de ses infrastructures de formation, recherche et transfert en Meuse, Meurthe-et-Moselle, Moselle et Vosges. Dans les différentes dimensions de son activité, elle assure ses missions en recherchant une adaptation optimale et une complémentarité équilibrée pour chacun de ses territoires. En ce sens, en soutien à un objectif d'universitarisation progressive, elle s'engage notamment pour favoriser le développement de la recherche au niveau du CHR Metz-Thionville en lien avec le CHRU de Nancy.</p> <p>L'université de Lorraine est un animateur économique de son territoire qui doit encore accentuer en volume et en profondeur ses partenariats avec les acteurs socio-économiques locaux. Mais elle est aussi un acteur important de son animation sociale et culturelle. L'université de Lorraine a la volonté de jouer ce rôle et de s'affirmer plus encore dans ce domaine, en lien avec les acteurs que sont les associations étudiantes, les dispositifs de Culture Scientifique Technique et Industrielle (CSTI), les acteurs culturels et l'expertise de ses personnels, mobilisable sous forme de conférences, débats et autres événements... Elle a en particulier un rôle à jouer par rapport aux quartiers sensibles et zones rurales ; il existe sur ce point des micro-initiatives qui méritent d'être développées et mises en valeur. Loin de se définir comme simple fournisseur de « prestations », l'Université a aussi un rôle majeur à jouer en termes de partage des ambitions collectives, sur des questions sociétales comme la ville ou la santé, par exemple. Elle favorisera les initiatives individuelles ou collectives dans ce domaine.</p> <p>L'université de Lorraine a pour caractéristique de s'appuyer sur un tissu métropolitain composé notamment de deux nouvelles métropoles (Metz et Nancy). Elle intervient sur l'ensemble du sillon lorrain labellisé French Tech (Thionville-Metz-Nancy-Epinal), en plein cœur du corridor européen Mer du Nord – Méditerranée. Dans cet espace où les structures R&D privées sont peu présentes, l'université de Lorraine contribue à dynamiser l'activité économique par sa capacité à porter des innovations et générer la création d'entreprises.</p>

1.2.1- Politique de site – nos partenaires en recherche

La stratégie commune de site pour le contrat 2018-2022 va être déployée dans la continuité de la stratégie développée dans le précédent contrat. La plupart des actions entreprises précédemment seront poursuivies et amplifiées, notamment :

- gestion du CPER 2015-2020 en interaction étroite avec la DRRT et la Région,
- pilotage de la réponse du site aux appels à projets de la Région Grand Est,
- évaluation/prolongation des programmes PIA1, intégration dans l'I-Site Lorraine Université d'Excellence (LUE),
- visibilité de la production scientifique des partenaires,
- suivi du réseau d'infrastructures de recherche partagées et de la mise en place du mésocentre Explor,
- formation par et pour la recherche, projets d'EUR (Ecoles Universitaires de Recherche),
- soutien aux projets communs de CSTI, notamment au travers du prolongement du programme CERCo,

La convention CCOSL (Comité de Coordination et d'Orientation Scientifique Lorrain rassemblant l'université de Lorraine, les EPST et le CHRU) datant de 2013 sera revue et complétée pour assurer le développement de la politique de site et de l'émergence de nouveaux outils permettant sa mise en œuvre. Une stratégie sera bâtie sous la coordination du CCOSL en cohérence avec les outils de l'I-SITE LUE. Cette complémentarité permettra de développer une dynamique unique en s'appuyant d'une part sur le CCOSL, pour les questions relevant des relations avec les partenaires de la région Grand Est, les évolutions d'UMR, les questions institutionnelles, la définition globale de la stratégie scientifique de site et d'autre part sur le Comité Exécutif (Comex) pour la mise en œuvre des outils de LUE qui permettront de concrétiser plusieurs aspects de cette stratégie avec des appuis financiers significatifs.

La création de la Région Grand Est en 2016 pose la question des interactions entre les acteurs de la recherche publique du site lorrain et les instances régionales. Une assemblée des 10 acteurs de l'ESR (R10) est mobilisée par la Région pour échanger sur la politique régionale de l'ESR et sa mise en application. Les partenaires du CCOSL siègent dans cette assemblée. Cette nouvelle politique est développée en cohérence avec les dynamiques des 3 sites académiques (Alsace, Champagne Ardenne, Lorraine). **Le CCOSL permet, à l'échelle lorraine, de préparer et d'harmoniser les échanges et les remontées d'informations avec la Région, en direct ou au travers du R10.**

Le site strasbourgeois et plus largement alsacien, autour de l'Idex « Université de Strasbourg », est considéré comme un partenaire avec lequel le site lorrain devra collaborer dans une forte complémentarité. Le CCOSL identifiera des domaines scientifiques permettant des synergies et développera des projets et des dynamiques communes, en particulier pour l'élaboration d'une stratégie transfrontalière. Une approche particulière sera développée avec le site de Reims et l'Université de Reims-Champagne Ardennes (URCA) sur le sujet de la bioéconomie.

Le paysage de l'innovation reste assez complexe en Lorraine. Notre site, fortement marqué par une culture de l'ingénierie et de l'appui à l'innovation, sera un moteur pour l'articulation entre recherche et innovation. En interaction avec la Région Grand Est et les métropoles lorraines (Grand Nancy et Metz Métropole), auxquelles la loi NOTRE donne de larges compétences en matière d'innovation et avec l'appui des autres collectivités territoriales, les membres du CCOSL souhaitent être des acteurs à part entière de l'innovation, en mettant à disposition leurs propres compétences, ainsi que les infrastructures, plateformes et les divers dispositifs créés (Carnot ICEEL, Incubateur lorrain, SATT Grand-Est, SATT Conectus, IRT M2P, Metaforsch...). Le CCOSL veillera aussi à se positionner de manière coordonnée dans le mouvement des Territoires d'Innovation de Grande Ambition (TIGA) mis en avant par le PIA3 incluant les Living Labs et les nouveaux outils émergents.

Une des actions stratégiques prioritaires du CCOSL sera de **développer une politique proactive vis-à-vis de l'international**. La localisation du site lorrain dans une région frontalière avec autant de pays européens, constitue une opportunité unique pour établir des coopérations structurées. Historiquement, le territoire appelé Grande Région (ancienne région Lorraine, Luxembourg, Sarre, une partie de la Rhénanie Palatinat et de la Belgique francophone) a été le terrain de coopérations transfrontalières fertiles, souvent soutenues par le programme Interreg. En s'appuyant sur ces réseaux et liens existants et en continuant à mobiliser des outils comme le programme Interreg, l'ambition est de consolider l'émergence de pôles d'excellence transfrontaliers. Le CCOSL souhaite intensifier et diffuser des actions comme celles développées :

- dans le domaine Forêt Bois (réseau de 7 partenaires allemands, suisses et français)
- dans le cadre de la KIC EIT RawMaterials où la Lorraine accueille le centre de co-localisation franco-allemand,
- en cybersécurité avec la Sarre,
- pour les matériaux magnétiques où un réseau transfrontalier se développe depuis plusieurs années dans le contexte de l'UniGR,
- dans le domaine des géosciences qui ont développé une collaboration solide avec Liège depuis longtemps,
- dans le champ des sciences humaines et sociales qui ont établi un *Center for Border Studies* dans le cadre de l'UniGR.

L'objectif est de faire du site lorrain un partenaire incontournable au cœur de l'Europe. À l'échelle internationale, les acteurs du site se mobiliseront autour de projets emblématiques avec des partenaires bien définis (Georgia Tech et UC-San Diego). Afin de renforcer l'attractivité et la visibilité du site, les membres du CCOSL s'attacheront à renforcer la mutualisation de moyens visant à l'accompagnement et l'accueil de chercheurs internationaux, au développement d'une politique ambitieuse pour l'accueil de colloques et de congrès et à l'implication dans les projets européens ambitieux et structurants.

Une autre priorité du CCOSL sera d'**amplifier les synergies et les convergences formation/recherche** pour s'approcher de l'objectif d'une Université de Recherche prévue dans le PIA. LUE a identifié des domaines dans lesquels une telle convergence pourrait émerger, en particulier dans le cadre de la dynamique « post Labex » et de celle des projets LUE « Impact », mais aussi en visant à adosser aux thèmes de recherche d'excellence des formations de niveau master orientées sur l'international, l'objectif final étant de créer une dynamique master/doctorat/postdoc attractive. À ce titre, 5 projets d'EUR ont été accompagnés puis déposés au titre de l'UL. Le CCOSL aura pour objectif de poursuivre l'action en participant si nécessaire au second appel à projet EUR, ou bien en cas de succès à faire diffuser le modèle EUR au sein de la communauté de l'ESR.

Enfin, des évolutions importantes sont programmées ou attendues, notamment en lien avec le décret sur le mandataire unique, la simplification administrative impulsée par le Ministère de l'ESR et en lien aussi avec les efforts conjoints du CNRS et de la CPU pour la mise en place d'un Système d'Information national sur la recherche.

Le site lorrain a su créer une coordination souple, efficace, impliquant fortement ses acteurs. Après une phase de convergence qui a débouché sur la fusion des universités, puis sur une phase de consolidation pendant laquelle le site a construit des projets ambitieux (Labex, Equipex et surtout I-Site) qui lui offrent les moyens de ses ambitions, le site entre dans une phase de programmation scientifique et de définition de stratégies, décrites en partie dans le projet LUE. La forte implication de tous les acteurs de l'ESR dans cette dynamique collective et le soutien sans faille apporté par les directions nationales des EPST sont des atouts remarquables pour développer une politique de site ambitieuse.

1.2.2- Politique de site – nos partenaires dans l'enseignement supérieur

Le Pôle Lorrain d'Enseignement Supérieur ne sera pas reconduit au terme de la convention en cours. Structure composée d'entités aux attentes et besoins très hétérogènes, elle sera remplacée par une politique de partenariats bilatéraux ou sur projet.

L'UL a une convention d'association avec l'ICN Business School (décret n°2016-474 du 15 avril 2016). Une autre convention d'association est en cours de signature avec l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Nancy. Les projets stratégiques de ces 3 établissements ont été partagés au cours de leur élaboration. Ces deux conventions d'association sont complétées par un système de conventions de coopération avec les autres acteurs de l'enseignement supérieur sur le site.

En phase avec les attendus de ces conventions de coopération et d'association, **l'université de Lorraine engagera la mise en place d'un Schéma d'Amélioration de la Vie Etudiante (SAVE)** pour son site académique. Au cours du dernier contrat, l'université de Lorraine a en effet noué de nombreux partenariats, notamment avec le CROUS, pour les aspects liés à l'action sociale, l'hébergement, la restauration, les déplacements, la culture, le sport de haut niveau, la reconnaissance de l'engagement étudiant...

La mise en place du SAVE porte sur les différents aspects de la vie étudiante (logement ; restauration ; accompagnement social ; développement des initiatives culturelles ; associatives et de vie sociale ; accueil des étudiants primo-arrivants ; accessibilité et transport ; engagement étudiant et vie associative ; accueil et accompagnement des étudiants internationaux ; accueil et accompagnement des étudiants en situation de handicap ; incitation à la pratique d'activités physiques et sportives ; prévention et santé) et visera les objectifs suivants :

- Poursuivre le déploiement de partenariats avec les acteurs socio-économiques et culturels afin d'offrir des services avec plus-value aux étudiants ;
- Diffusion des bonnes pratiques au sein du réseau des acteurs de l'enseignement supérieur dans une optique d'échanges et d'adhésion ;
- Poursuivre les échanges avec les collectivités territoriales et l'ensemble des acteurs locaux pour stimuler l'animation et le soutien à la vie étudiante sur les sites délocalisés ou situés en dehors des centres-villes ;
- Développer des événements fédérateurs transfrontaliers impliquant les étudiants de l'université de Lorraine
- Mutualiser les actions avec les autres universités de la Région Grand Est.

Le schéma d'amélioration de la qualité de vie étudiante est en cours d'élaboration au niveau du site. De nombreuses dispositions et services existant déjà, il conviendra de les valoriser et de les promouvoir encore plus auprès des étudiants dans une vision prospective de site. Au sein de l'université, le Conseil de la Vie Universitaire prend en charge l'animation politique. La Direction de la Vie Universitaire et de la Culture assure le relai entre les différents acteurs du dispositif, en déclinaison de la stratégie de site.

1.3- Incarner nos valeurs et affirmer notre responsabilité sociétale

Pour réaliser son ambition, l'université de Lorraine affirme en premier lieu les valeurs qui sont les siennes et place les étudiants et les personnels au cœur de sa dynamique. Un travail collectif a permis en 2016 d'élaborer une [Charte des valeurs](#) de l'université de Lorraine : universalité, créativité, réflexivité, solidarité, responsabilité. **Ces valeurs partagées doivent désormais être affirmées, prendre corps au quotidien dans l'université, s'incarner dans nos relations avec toutes nos parties prenantes, internes comme externes.** Elles doivent constituer le socle de l'amélioration du fonctionnement et du développement de l'université.

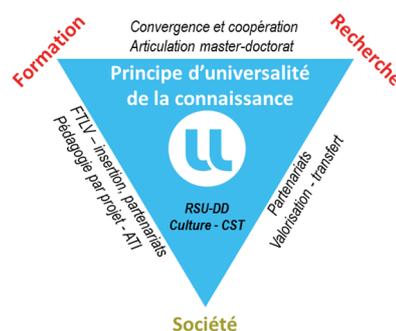
L'université de Lorraine, espace d'ouverture européen et international, est un lieu d'accueil des étudiants et chercheurs étrangers. L'université de Lorraine défend la libre circulation des personnes et des idées. Forte de l'exemplarité de sa mission handicap, reconnue nationalement pour sa capacité à proposer des dispositifs innovants, **elle mène une politique volontariste de soutien à la diversité et à la lutte contre les discriminations.** Dans ce cadre, une attention particulière sera accordée à l'égalité et à l'accueil de la diversité sous toutes ses formes.

En cohérence avec l'ensemble de ses valeurs, **l'université de Lorraine affirmera plus encore la responsabilité et l'intégrité scientifique comme gage de confiance dans la production/transmission de nouvelles connaissances et de l'innovation.** La confiance dans les pratiques d'investigation scientifique, dans l'utilisation responsable des ressources et des résultats, dans la participation raisonnée à un monde en évolution, est une exigence quotidienne dans toutes les dimensions de l'activité universitaire (formation, recherche, partenariats, valorisation, transfert). Responsabilité et intégrité scientifique sont également des piliers de la collaboration scientifique, entre les acteurs de l'université de Lorraine mais aussi avec ses partenaires régionaux, nationaux et internationaux. Au-delà de la mise en place de pratiques transparentes et partagées, en conformité avec le plan d'actions du Label européen HR Excellence, il s'agira de mieux sensibiliser les chercheurs aux valeurs de la responsabilité et de l'intégrité scientifique et de renforcer le dispositif d'intervention en cas de manquement à cette dernière. L'ouverture à l'extérieur comme la participation aux défis socio-économiques nécessitent régulièrement des prises de position dont l'élaboration relèvera d'un comité d'éthique. En formation comme en recherche, la lutte contre le plagiat sera renforcée, les enseignants et les chercheurs sensibilisés et formés sur cette question.

Plus largement, l'université de Lorraine entend devenir exemplaire sur l'ensemble des dimensions de la responsabilité sociétale des universités (RSU) qui recouvre « *l'intégration par les universités de toutes les préoccupations culturelles, sociales, économiques et environnementales dans leurs activités et leurs relations avec le monde du travail, les collectivités territoriales et les autres composantes de la société* » (définition de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Universités – www.orsu.fr).

Au cours du prochain contrat, la mise en place d'une politique complète de RSU impliquera un travail de définition des parties prenantes internes et externes, suivi de la formalisation d'un dialogue permettant de définir pour chacune d'entre elles les objectifs et intérêts poursuivis. Il s'agira d'élaborer un schéma stratégique qui croise de manière encore plus lisible et pertinente les intérêts des parties prenantes internes et externes de l'université de Lorraine.

En parallèle, l'université de Lorraine doit conforter la connaissance qu'elle a d'elle-même, sur la base de l'excellence du système d'information élaboré pendant les premières années de son existence, et la dépasser en s'engageant dans une dynamique prospective qui doit à terme lui permettre d'élaborer sa planification stratégique de manière plus rationnelle en fonction des futurs possibles et souhaités.



2^{ème} employeur en Lorraine, l'université de Lorraine souhaite ancrer son action dans une démarche responsable et un engagement solidaire sur le territoire. Elle souhaite devenir pour cela exemplaire :

- **Par sa politique des ressources humaines, elle s'efforce d'améliorer la qualité de vie au travail, de réduire la précarité de ses personnels et d'améliorer par des plans de formation leur progression de carrière** (Plan d'actions label européen HR Excellence).
- Par ses missions d'appui (notamment politique immobilière, politique d'achat et de contractualisation avec ses fournisseurs récurrents), **elle apporte une attention particulière à la protection de l'environnement et s'efforce de soutenir l'économie sociale et solidaire.** A la mesure de ses moyens, elle contribue à faire évoluer en ce sens les comportements individuels de ses personnels et ses étudiants.



L'université décide de porter un axe de travail transversal relatif aux RSU dans le cadre du projet d'établissement auquel est associé un dispositif de pilotage et de suivi du projet. Les thématiques du développement durable et des impacts en matière environnementale du fonctionnement de l'établissement seront également prises en compte.

Dans le domaine du développement durable et de la transition énergétique, l'université de Lorraine se veut également ambitieuse et responsable. Elle se propose d'être un démonstrateur du territoire pour la transformation écologique en combinant rénovation immobilière et rationalisation des usages.

En s'appuyant sur une expérience de plusieurs années et après une première période de construction de l'établissement, le moment est venu de s'engager résolument dans la transition écologique avec des objectifs très ambitieux en matière de réduction des consommations, le Facteur 4 (réduction de 75% des coûts énergétiques à échéance de 15 ans, selon la définition utilisée par le groupe de travail de la CPU). L'université de Lorraine a pour objectif d'être résolument engagée dans cette démarche à horizon 3 ans.

Ce projet sera conjugué à une poursuite de la rationalisation des surfaces et des implantations (au travers de ses deux schémas directeurs en cours et d'un schéma d'orientation immobilier révisé qui projettent l'université de Lorraine à 20 ans) et permettra de prendre en compte les évolutions d'usage et la transition numérique. Il permettra de remettre à niveau et en conformité le parc immobilier, contribuant ainsi à l'amélioration des conditions d'étude et de travail des personnels et des étudiants et le rendant plus attractif.

Une attention particulière sera portée à la refondation, après une première période d'installation, d'un modèle économique qui respecte la soutenabilité budgétaire de l'établissement en s'appuyant sur l'écosystème d'innovation pour contribuer aux stratégies territoriales.

1.4- Démarche globale d'amélioration continue

Visant l'amélioration continue des activités de l'université de Lorraine, l'aide au pilotage et la démarche qualité sont des éléments stratégiques essentiels pour l'établissement. En plus de l'accompagnement de la déclinaison et du suivi du projet de l'établissement, il s'agit en premier lieu de travailler à **améliorer globalement l'organisation de l'université pour redonner du temps à l'enseignement et à la recherche**. Il s'agit également d'améliorer la démarche qualité en formation au bénéfice des étudiants et de conforter la qualité dans le domaine de la recherche. L'approche par processus (selon la norme ISO 9001, un processus est un ensemble d'activités transformant des éléments d'entrée en éléments de sortie) au service des missions sera pour l'administration un vecteur de la simplification et de l'amélioration du service.

Les dispositifs d'évaluation internes seront renforcés et évolueront pour une meilleure intégration aux processus qui portent le service rendu à tous les acteurs, toutes les parties prenantes de l'établissement. **L'amélioration de l'appropriation des dispositifs d'évaluation par les acteurs permet de gagner en efficacité et de réduire les temps où ils mobilisent la communauté, au bénéfice de l'action.**

Plus globalement, dans une démarche de responsabilisation des acteurs, il s'agit ici de consacrer le temps à l'essentiel par le biais d'une recherche systématique de simplification des procédures en interne et de favoriser un investissement équilibré entre vie professionnelle et vie privée. En matière de vie universitaire, l'université de Lorraine s'efforcera de :

- **donner encore davantage de corps à la communauté universitaire** qui est aujourd'hui une réalité ;
- **développer un cadre de vie propice à l'épanouissement individuel des personnels et des étudiants** pour continuer à améliorer la qualité de vie au travail et favoriser la réussite académique des étudiants.

L'amélioration des conditions de travail et d'étude est une responsabilité de l'établissement vis-à-vis de ses personnels et de ses usagers. Elle est un facteur important de réalisation de nos ambitions et aussi un levier majeur de renforcement de l'attractivité de l'université de Lorraine. Plus que jamais l'université de Lorraine doit être une organisation aidante (facilitante) qui accompagne les initiatives nourrissant sa stratégie.

Une vigilance particulière est portée à l'égalité homme/femme et à la lutte contre les discriminations qui concernent les personnels et les étudiants. Cette démarche est constitutive de la qualité de vie et des rapports humains apaisés : des groupes de travail sont constitués et portés politiquement. La stratégie de l'université affiche ses priorités et porte ses valeurs : la Commission Qualité de Vie au Travail (émanant du Conseil d'Administration avec une représentation des organisations syndicales, des différents conseils centraux et de l'administration) et le Conseil de la Vie Universitaire assurent une veille active sur ces thèmes au sein de l'université, en cohérence avec le plan d'actions du label européen HR Excellence.

2- STRATEGIE GLOBALE : RENFORCER LA DYNAMIQUE ENTRE FORMATION, RECHERCHE ET SOCIETE

L'université de Lorraine affirme son exigence aussi bien dans la réalisation de ses missions de service au bénéfice du plus grand nombre que dans l'affichage des thématiques qui la différencient notablement au sein des paysages français et international de l'enseignement supérieur et de la recherche. **Exigeante en formation comme en recherche, exigeante pour l'ensemble de ses missions, elle cherchera à croiser les bénéfices de son action dans tous les domaines, en pleine cohérence avec ses engagements de responsabilité sociétale.**

L'université de Lorraine est pluridisciplinaire, innovante et entrepreneuriale. Elle a construit un rapport original à ses territoires en combinant un ancrage en proximité, une dynamique transfrontalière et un réseau choisi de partenaires internationaux. Elle est riche de sa diversité aussi bien pour ses parties prenantes, pour les formations qu'elle délivre, que pour la recherche qu'elle développe dans tous les secteurs scientifiques au bénéfice de la société. Elle dispose d'une structuration unique qui lui permet, principalement via les collègius et les pôles scientifiques, de donner un cadre favorable au plein déploiement de ses capacités en général et de celles de chaque composante de son activité, en formation comme en recherche.

A l'issue des phases de construction et d'installation, l'université de Lorraine peut désormais capitaliser sur son identité plurielle pour en faire une force. Cela passe par une meilleure transversalité et une synergie améliorée entre ses trois niveaux stratégiques : établissement, collègius et pôles scientifiques, composantes de formation et unités de recherche. Les collègius (regroupements cohérents de composantes de formation) et les pôles scientifiques (regroupements cohérents d'unités de recherche) constituent les domaines d'activité stratégique de l'UL en formation et en recherche :



L'alignement stratégique entre les différentes strates (politique, stratégique et opérationnelle) vise la cohérence des dimensions internes et externes de l'activité de l'ensemble de l'établissement et leur transversalité :



Cette cohérence et cette transversalité résultent de l'implication conjointe de l'ensemble des strates stratégiques de l'établissement. L'ensemble s'appuiera sur un **dialogue de gestion renouvelé qui associera les trois strates pour la co-construction d'une trajectoire partagée et soutenue par la politique d'allocation des moyens.**

2.1- Répondre aux défis sociétaux

L'université de Lorraine contribuera à **relever de grands défis sociétaux par la conjugaison de l'interdisciplinarité, de sa capacité d'ingénierie, de l'ouverture à l'international et à la société.** Le cœur de sa politique est en effet de mettre au service de grands défis les savoirs académiques, la capacité d'innovation et les liens avec le monde socio-économique. Nous avons aussi la responsabilité de former la génération de ceux qui auront à gérer ces défis et nous pouvons contribuer à y répondre par la recherche et l'innovation.

Les questions posées par ces défis sociétaux sont par nature très transversales. Les enjeux démographiques (explosion démographique, pauvreté et faim dans le monde, santé, migrations, mégapoles), la révolution numérique, le climat (environnement, biodiversité, énergie, transition énergétique), l'évolution des organisations et des institutions... Tous ces défis appellent au moins autant de questions sociales, humaines, juridiques, culturelles, de santé, qu'économiques ou techniques. Le dialogue avec les entreprises et autres institutions partenaires de l'université renforce la pertinence de la vision posée dès la création de l'université de Lorraine : l'innovation passe par le dialogue des savoirs. C'est le rôle, par exemple, des chaires partenariales qui permettent, en lien avec la fondation et dans la logique de la dynamique LUE, de gommer les frontières entre les disciplines, entre formation et recherche, entre monde académique et monde socio-économique, entre diffusion et transfert.

C'est en effet un défi majeur pour l'université de Lorraine que de **tirer pleinement profit de son caractère fortement pluridisciplinaire, pour être une université actrice et proactive, source d'innovation et force de proposition dans le champ scientifique ou technologique, ainsi que dans le champ social et culturel.** Pour tirer parti de sa pluridisciplinarité, l'université de Lorraine renouvellera son soutien à l'émergence de formes originales de coopération entre les sciences humaines et les autres domaines scientifiques, et en leur sein. Par exemple, en matière de recherche en éducation, l'université de Lorraine **confortera la dynamique installée par l'ESPÉ en lien avec les pôles scientifiques concernés et appuiera la démarche de création d'un Institut Carnot de l'éducation sur le Grand Est** ou travaillera à la mise en place d'autres solutions si ce dernier ne peut se mettre en place. La formation des enseignants constitue en soi un défi sociétal majeur.

Plus largement, l'université a un rôle décisif à jouer dans le débat public pour apporter à la société des éléments scientifiques destinés à faciliter la compréhension des enjeux contemporains. Elle s'implique fortement dans le combat contre le déni de la démarche scientifique et de ses résultats dans la continuité de l'appel de Nancy lancé en 2015.

Sur les défis sociétaux, **l'université et ses partenaires mobiliseront des ressources, en particulier par le biais de l'initiative LUE (Cf. page 3), pour mener des actions de recherche ciblées et structurantes, adossées à des programmes de formation attractifs au niveau international.** En gardant une exigence absolue de qualité scientifique, ces actions seront menées en partenariat étroit avec des acteurs économiques majeurs des domaines concernés. L'université consolidera ainsi ses relations partenariales pour dégager une vision partagée des enjeux économiques, de formation, de recherche et de relations internationales.

Au cours du prochain contrat, l'université de Lorraine entend **renforcer ses réponses aux défis sociétaux au-delà de ceux déjà identifiés dans LUE.** Elle créera un lieu de réflexion sur les grands enjeux de la société, alimenté par le dialogue avec le monde de l'entreprise et avec la société civile. C'est à partir de ce dialogue que seront proposés aux conseils et à la gouvernance de l'université de Lorraine des enjeux de nature disciplinaire ou interdisciplinaire sur lesquels se positionner, en réinvestissant la méthodologie originale développée par LUE et l'espace partenarial déjà installé.

2.2- Réaffirmer nos exigences en formation et en recherche

La capacité de l'université de Lorraine à répondre aux défis sociétaux dépend de la qualité de son socle disciplinaire. L'université veillera ainsi à soutenir et à accompagner des recrutements de qualité, une recherche amont et théorique de qualité comme socle nécessaire de sa démarche. Par conséquent elle recherche :

- (1) l'exigence disciplinaire afin d'assurer sa solidité scientifique dans tous les domaines qui lui sont propres,
- (2) la pluridisciplinarité afin d'associer les compétences et ouvrir de nouvelles perspectives aux frontières des disciplines et
- (3) l'interdisciplinarité pour stimuler la mise en commun des questionnements scientifiques et le dialogue critique des savoirs et pour explorer de nouveaux territoires scientifiques.

Cependant, tant en recherche qu'en formation, étant donné ce qu'elle demande comme investissement et comme prise de risque individuelle et collective, **l'interdisciplinarité doit être mobilisée de manière raisonnée, lorsqu'elle a une réelle pertinence (exemple : numérique et sciences de l'éducation).**

Plus largement, la capacité de l'université de Lorraine à endosser **sa responsabilité sociétale dépend de la qualité de l'articulation formation-recherche** qui se déploie dans trois dimensions :

- (1) la réalité des collaborations entre les activités de formation et les activités de recherche, par enrichissement mutuel (formation à, par et pour la recherche) ;
- (2) les lieux institutionnels de coordination pour soutenir ces collaborations (exemple : Directoire) ;
- (3) la lisibilité de ces collaborations d'un point de vue thématique.

En réponse au besoin de visibilité institutionnelle des écoles doctorales, la création du CLED a déjà permis d'installer la dimension transversale des formations et des opérations internationales relative au doctorat. **Au-delà des acquis, il s'agira de structurer le périmètre scientifique des Ecoles Doctorales de manière univoque, faisant le lien avec le schéma stratégique de la formation initiale en cinq grands champs, particulièrement avec les masters et leurs nouveaux intitulés. Le périmètre scientifique des Ecoles Doctorales devra aussi s'articuler avec celui des pôles scientifiques pour combiner la formation disciplinaire d'excellence des doctorants et la stratégie scientifique des pôles scientifiques,** ainsi que pour assurer le recrutement des meilleurs étudiants qu'ils soient issus de l'université de Lorraine ou d'autres universités nationales ou internationales. Les Ecoles Doctorales ainsi renouvelées seront mieux à même d'assurer l'interface formation-recherche, la formation des chercheurs débutants et des encadrants, et l'insertion des jeunes docteurs.



Alignement thématique global
 Détail en Annexe 1

Les unités de recherche sont rassemblées par pôle scientifique (10 pôles, correspondant chacun à un champ de recherche). Les composantes de formation sont, elles, rassemblées par collégium (9 collégiums pour 5 grands champs thématiques de formation). Il faut trouver à tous les niveaux de l'organisation des zones de coopération, d'invention collective, pour construire une vision partagée entre recherche et formation. Dans cette logique, **le Directoire sera un des lieux dans lequel ces coopérations sont pensées de manière privilégiée et où le développement cohérent des champs de formation et de recherche est travaillé. Le Sénat sera le lieu privilégié de l'invention collective et de la construction d'une vision partagée pour l'établissement.**

Concernant les champs de formation, la réflexion se poursuivra au cours du contrat, notamment pour le champ Sciences, Technologies, Sciences de l'Ingénieur (STSI), très vaste, où les enjeux de coopération entre IUT, Ecoles et UFR sont les plus importants. Conformément aux recommandations de la CTI, l'université de Lorraine et le collégium L-INP s'engageront pour entreprendre « une réflexion stratégique sur son offre de formation d'ingénieur et les mutualisations envisageables » (rapport CTI – septembre 2016), en lien avec les autres collégiums, les écoles doctorales et les pôles scientifiques concernés.

2.3- Donner un nouvel élan au dialogue des savoirs : ouverture et mobilité

Si la priorité de l'université de Lorraine est en premier lieu de conforter et développer son socle disciplinaire elle favorisera aussi les échanges entre les disciplines pour relever le défi des enjeux sociétaux.

- **En recherche, le mouvement de rapprochement entre les disciplines et l'incubation de projets multidisciplinaires, favorisé par la création de l'université de Lorraine, sera confirmé et amplifié par de nouvelles synergies entre sciences, culture, savoirs et société** en s'appuyant particulièrement sur des dispositifs incitatifs qui ont été initiés avec les Etablissements partenaires (Action de site Mirabelle avec le CNRS) et plus largement mis en œuvre dans le cadre de l'I-SITE LUE (Projets IMPACTs et Mirabelle+).
- **En formation, les collaborations pluri et interdisciplinaires sont à renforcer (formations en écho aux défis sociétaux relevés par l'établissement, laboratoire d'idées pour les métiers de demain).** En effet, tout en affirmant des exigences fortes en termes disciplinaires, l'étudiant pourra, plus aisément encore qu'aujourd'hui, se réorienter entre les parcours de formation, acquérir facilement des compétences complémentaires, vivre des expériences entrepreneuriales, culturelles et d'ouverture à la société en fonction de son projet personnel : c'est, à titre d'exemple, le sens du programme X-Tracks de LUE. Dans cette même logique, l'université de Lorraine s'attachera à poursuivre l'intégration des parcours associant modèle universitaire et modèle « écoles » : en s'appuyant sur les champs de formation, la fertilisation croisée (parcours communs, passerelles, masters co-portés) des modèles se poursuivra. La co-construction du socle minimal des compétences des cadres de demain est un exemple de travail collectif qui pourra concrétiser cette fertilisation croisée de nos modèles de formation, à l'exemple de la dynamique portée par le concept ARTEM.

Au sein du Directoire, le dialogue renforcé, en termes de projets et pas seulement sur les moyens, entre pôles scientifiques et collégiums, permettra d'accroître les bénéfices partagés en formation et en recherche de ces nouveaux savoirs et savoir-faire acquis aux frontières de la connaissance et des disciplines. Pour le contrat 2018-2022, l'université de Lorraine souhaite élargir cette démarche à d'autres partenaires académiques, aux partenaires socioéconomiques, aux pouvoirs publics et aux collectivités territoriales (notamment la région Grand-Est) pour construire des réponses systémiques aux défis sociétaux et économiques. L'objectif est bien de distinguer la Lorraine académique par la pertinence de ses approches et son expérience de la pluri- et inter-disciplinarité. La diffusion de la culture qu'elle soit scientifique, technique, industrielle ou artistique sera un levier pour diffuser cette approche singulière et en accroître les effets.

Plus largement encore, **donner un nouvel élan au dialogue des savoirs passe par un engagement d'ouverture de nos campus sur la société, par un soutien renforcé aux différentes formes de mobilité** : dans la formation (richesse des parcours, expériences internationales), dans les pratiques professionnelles et sur le plan scientifique.

2.4- Contribuer au développement socioéconomique des territoires : partenariat et entrepreneuriat

L'université de Lorraine a un rôle important à jouer dans la dynamique à impulser avec son environnement, que ce soit par la facilitation de l'accès à l'expertise académique pour les entreprises de ses territoires, par le dialogue constant que permettent les nombreux stages, projets, et embauches d'étudiants formés à l'UL, ou par le simple fait d'être l'un des principaux connecteurs des nombreux atouts et potentiels de ses territoires de proximité et de ses multiples acteurs sociaux, politiques et économiques. Dans cette logique, la fondation de l'université utilisera mieux son potentiel d'attractivité et de développement des partenariats avec les différents secteurs économiques.

Au-delà des liens usuels constitués par les stages et l'insertion professionnelle, l'UL souhaite **continuer à développer le dialogue fructueux avec les organisations (associations, structures publiques ou entreprises) de ses territoires par le biais de l'accompagnement de l'innovation au moyen de la pédagogie par projets et du développement de la**

culture entrepreneuriale. L'Université bénéficie en effet d'une expérience avérée dans l'articulation entre besoins de développement et d'innovation exprimés par des organisations de tous types (en particulier PME et associations) et pédagogie par projets, dans tous les secteurs de formation, de l'ingénierie au tertiaire, y compris dans les domaines culturel et touristique. Ces approches permettent à des groupes d'étudiants, représentant souvent plusieurs filières d'enseignement complémentaires, de travailler sur des projets proposés par les entreprises, dans un processus gagnant-gagnant. Cette dynamique, déjà installée, sera amplifiée grâce notamment au programme *SME Booster* de l'initiative LUE, qui vise à combiner l'apprentissage par projets, la consultation d'experts de nos laboratoires et l'appui sur des formations innovantes, mais aussi en continuant à impliquer fortement l'université dans les dispositifs qui font remonter les besoins d'innovation : pôles de compétitivité, dispositifs d'accélération de maturation, SATT, programmes initiés par les CCI et les branches métier.

Pour **inciter à la création et au développement d'activités économiques nouvelles**, l'université souhaite mobiliser de manière coordonnée (1) *PEPITE by PEEL* (le pôle entrepreneuriat étudiant de l'université) qui sera ouvert aux entreprises, en particulier dans le cadre de l'émergence de nouvelles entreprises et de la reprise d'activité, (2) l'Incubateur Lorrain, qui élargira son offre de services aux étudiants-entrepreneurs, et (3) les actions de la SATT Grand Est. Il s'agira aussi de renforcer le potentiel de création de valeur des projets des étudiants-entrepreneurs par la recherche dans le cadre du programme Global Incubation de LUE.

L'Université est un partenaire de premier plan dans l'**émergence de spécialisations structurantes pour plusieurs de ses territoires**, au-delà des pôles métropolitains nancéien et messin : bois à Épinal, plasturgie en Moselle-Est, conception et prototypage rapides à Saint-Dié-des-Vosges, environnement et sous-sol autour de Bure... L'Université est aussi partie prenante de la structuration apportée par la démarche « campus des métiers et des qualifications » : énergie et maintenance à Thionville, matériaux composites et plastiques en Moselle-Est, bois sur Épinal, d'autres projets étant en discussion, y compris dans le tertiaire (comme les services à la personne, par exemple).

Avec la construction d'une dynamique globale pour la région Grand Est, l'université de Lorraine a vocation à s'appuyer pleinement sur les forces présentes sur l'ensemble de ce vaste territoire en continuant à **développer ses relations avec les entreprises représentées par les pôles de compétitivité de la région** : Materialia, Fibres EnergiVie, Hydreos, BioValley, Véhicule du futur, et Industries et Agro-Ressources (IAR). L'Université est par ailleurs directement impliquée dans la dynamique LornTech du sillon lorrain, qui regroupe les acteurs du numérique, labellisée FrenchTech.

Le secteur de la santé et des services à la personne représente une activité économique importante en Lorraine ; l'Université en est un acteur important, en articulation avec le monde hospitalo-universitaire.

En cohérence forte avec la priorité qu'elle donne à son **positionnement transfrontalier**, l'UL souhaite aussi favoriser l'**émergence de dynamiques d'innovation tirant profit des synergies entre les régions composant la Grande Région**, à l'instar de ce qu'elle fait déjà dans le domaine des matériaux (cluster transfrontalier InterMat, réseau du magnétisme de la Grande Région), de la simulation médicale (projet Intereg), des border studies ou de la cybersécurité.

3- STRATEGIE SPECIFIQUE D'ACTIVITE : L'EXIGENCE EN ACTIONS

La stratégie de l'UL pour la formation, le doctorat et la recherche découle de ses ambitions et de ses spécificités.

3.1- Stratégie de formation

Au cours du prochain contrat, l'université de Lorraine aura à former un nombre beaucoup plus important d'étudiants, en raison des évolutions démographiques et de son attractivité. Dans une académie où l'accès à l'enseignement supérieur constitue un enjeu de première importance, l'université de Lorraine, consciente de sa responsabilité et de ses missions de service public en matière de formation initiale et continue, s'efforcera de poursuivre la diversification de ses ressources pour assurer ses missions de service public en formation initiale et continue. Cependant, elle aura aussi besoin du soutien de l'Etat pour lui permettre de les réaliser dans des conditions satisfaisantes. En retour, elle s'engage à améliorer l'efficacité de la mise en œuvre de son offre de formation, en s'appuyant sur une acception partagée du principe de subsidiarité. D'une part, l'UL travaillera à l'**amélioration des coopérations entre les différents acteurs, notamment entre directions opérationnelles et composantes, en adoptant une vision décentralisée de la démarche pédagogique et en appliquant le principe de proximité (particulièrement pour le niveau licence) tout en faisant émerger des identités de site (prioritairement au niveau master)**. D'autre part, le rôle des collègiiums et des composantes dans l'articulation des différents niveaux stratégiques de l'établissement, sera conforté.

L'élaboration de l'offre de formation initiale et continue a été pilotée et coordonnée au sein de l'établissement pour prendre en compte l'ensemble des évaluations, enquêtes, analyses et les besoins des milieux socio-économiques lors de la préparation de l'accréditation. Une vigilance accrue a été donnée à la qualité de l'insertion professionnelle.

En formation, l'UL veut **s'inscrire dans une démarche de mutation de son modèle de pédagogie universitaire et choisit pour cela de placer la Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) au centre de son modèle de formation** (parcours de formation et professionnels non linéaires, valorisation des compétences acquises, valorisation des expériences acquises à

l'international). Dans ce cadre, la démarche d'individualisation et de modularisation des formations constitue un enjeu majeur, en réponse et en anticipation aux besoins des acteurs socio-économiques. Cette démarche se concrétise par la participation de l'UL à plusieurs AMI (par exemple, le projet Compétences et Parcours d'Apprentissage Individualisés, dont l'objet est de proposer une formation à la carte dans le domaine de l'écoconstruction). Sur cette base, l'UL s'attachera à développer une approche combinée des trois piliers fondamentaux de la mutation des pratiques pédagogiques : réflexion sur les pratiques pédagogiques, déploiement de technologies et transformation des espaces (formels et informels). En ce sens, les rythmes et possibilités d'apprentissage et les projets individuels des étudiants seront davantage pris en compte, par exemple grâce au développement de pédagogies multi-modales (formation hybride présentiel/distanciel).

Les apprentissages seront placés au cœur de la démarche pédagogique, ce qui implique l'engagement de l'ensemble des membres des équipes pédagogiques dont la place dans les dispositifs institutionnels sera renforcée (implication et reconnaissance des équipes pédagogiques dans les processus d'animation et de décision). Cela implique également le renforcement du dispositif d'accompagnement des enseignants pour l'innovation pédagogique (apport de contenus, partage de pratiques, ingénierie pédagogique, soutien technique...). L'université de Lorraine mettra en place une politique volontariste de formation des enseignants, enseignants-chercheurs, en prêtant tout particulièrement attention à la phase de prise de fonction.

La transformation pédagogique initiée depuis plusieurs années à l'UL s'est concrétisée par la création d'un Service Universitaire de Pédagogie (S2UIP). Ses activités s'appuient sur les travaux issus de la recherche en pédagogie universitaire. Elles s'articulent avec les différentes expertises internes et externes en matière de numérique et de pédagogie et se concrétisent par l'accompagnement de la communauté enseignante et le développement de services, d'outils et de contenus numériques. Les activités de soutien et de déploiement des dispositifs seront accentuées.

3.1.1- Améliorer le pilotage de l'offre de formation

La politique de formation et le suivi global de sa mise en œuvre relèvent des compétences du Conseil de la Formation et des conseils des collègius et des composantes. Dans une logique de cohérence bidirectionnelle entre l'activité des composantes de formation par rapport à la politique de l'établissement, les collègius assureront de manière plus forte une mission charnière de pilotage de l'offre de formation qui découle des compétences affectées à leur conseil : avis sur les évolutions de l'offre de formation des composantes du collègium, suivi et coordination de la mise en œuvre (le cas échéant), suivi de la démarche qualité en formation... L'accompagnement de cette mission de pilotage sera amélioré en favorisant le partage des pratiques et en mobilisant tout au long du contrat les outils de pilotage construits à partir des indicateurs disponibles pour l'évaluation de l'activité de formation. Les résultats des travaux menés sur l'insertion professionnelle et l'évaluation d'enseignements sont analysés par les équipes pédagogiques, et cela sera soutenu et partagé. Dans cette dynamique, **les champs de formation, pour l'animation desquels les directions des collègius joueront un rôle pivot, feront l'objet d'un travail approfondi afin de leur donner les moyens de développer et d'affirmer une offre de formation conforme à leurs spécificités.**

Au niveau master, une **attention particulière sera portée à l'adossement des diplômes à la recherche en vue de leur amélioration qualitative, en privilégiant un adossement resserré témoignant d'une participation active des unités de recherche dans la formation.** Des filières intégrées de recherche seront élaborées dans le cadre de LUE, notamment dans le domaine des ressources, des matériaux, des sciences et technologies de l'information et de la communication et de la santé. De façon à contribuer plus largement encore au renforcement du lien licence-master-doctorat, le doctorat et les doctorants seront rendus davantage visibles sur les campus (interventions dans le cadre des enseignements de Projet Personnel et Professionnel, affichage, implication des associations de doctorants sur les campus, Alumni doc,...).

La dynamique de l'établissement en formation s'appuiera sur des moyens pédagogiques diversifiés :

- a. **Modernisation et développement des plateformes mutualisées et des espaces d'apprentissage, appui sur les pôles de compétences de l'UL en pédagogie universitaire**
- b. **Développement de l'organisation pédagogique en alternance. A cet égard, l'élargissement du périmètre de compétences du CFA de l'Université permet une évolution du nombre d'apprentis de l'établissement**
- c. **Favorisation de la FOAD (Formation Ouverte et A Distance) dans une démarche visant à respecter le niveau d'exigence des diplômes délivrés et la qualité des enseignements**

Ces moyens pédagogiques diversifiés intègrent la **poursuite de la démarche de transformation des bibliothèques universitaires** comme lieux de travail et lieux de vie au service d'une politique documentaire rénovée. Il s'agira également de mettre en place une **politique de langues pour spécialistes d'autres disciplines qui consistera à développer une politique de formation en langues pour tous les usagers de l'université, en s'appuyant sur la dynamique développée par l'UFR LANSAD** pour atteindre l'objectif en master d'un niveau B2 (niveau indépendant) du cadre européen commun de référence pour les langues, niveau validé par une certification indépendante et reconnue.

3.1.2- Conforter la démarche d'amélioration continue des dispositifs de formation

Les conseils de perfectionnement joueront un rôle déterminant dans le pilotage global de la qualité en formation, en cela qu'ils associent l'ensemble des parties prenantes internes et externes de chaque mention et stimulent son évolution au bénéfice des étudiants. Les collègioms veilleront au bon fonctionnement des conseils de perfectionnement et leur bilan sera partagé au niveau des champs de formation. Sur cette base, **au sein de chaque champ de formation, le travail d'amélioration de la cohérence et de la lisibilité de l'offre de formation se poursuit, en s'appuyant sur les données disponibles, notamment en matière d'insertion.**

En parallèle de cette démarche, l'UL poursuit son travail de rénovation des cycles de formation, en conformité avec le **Cadre National des Formation et en s'appuyant sur ses spécificités.** Sur ce point, l'UL portera une attention particulière aux effets de la mise en place de la sélection à l'entrée en master.

La démarche adoptée pour l'ensemble de l'offre a pour objectif de permettre à l'étudiant de se repérer dans l'acquisition de ses savoirs et compétences. A l'UL, toutes les formations se concluent au minimum par une situation intégratrice permettant de placer l'étudiant en situation de résolution de problèmes complexes, dans une démarche pluridisciplinaire, en lien avec le référentiel de compétences défini. Les dispositifs pédagogiques de publication des syllabus et de suivi des compétences par l'étudiant seront étendus. Enfin, une politique de mise en avant différenciée de l'offre de formation sera déployée pour s'adapter aux nouveaux usages des (futurs) étudiants pour acquérir des informations dans le cadre d'un processus d'orientation.

Dans cet esprit, l'UL proposera une offre de formation comportant, **au-delà des intitulés, des parcours et des référentiels de compétence clairs et compréhensibles.** Dans cette démarche globale d'amélioration de la lisibilité de l'offre de formation, l'établissement veillera à poursuivre l'installation et le développement de la formation des professionnels de la formation, notamment dans le cadre des mentions MEEF.

3.1.3- S'engager pour la réussite des étudiants

La réussite étudiante est comprise comme une orientation progressive et positive : au-delà de la réussite aux examens, elle comprend la réalisation de parcours de formation diversifiés (expériences à l'étranger, reprise d'étude, césure...) et se concrétise par une insertion professionnelle réussie. Elle découle de la qualité des relations de l'université de Lorraine avec son environnement, de celle de son dispositif pédagogique et de sa capacité à faire évoluer ses modalités pédagogiques pour prendre en compte la mixité des publics. Elle s'appuie sur la volonté de proposer des conditions de vie étudiante de qualité, dans toutes ses dimensions, en collaboration avec les autres acteurs, notamment le CROUS Lorraine.

L'établissement **poursuivra son engagement pour la réussite des étudiants** en améliorant l'efficacité de ses dispositifs, en tant que système d'animation et de soutien aux efforts et initiatives des composantes. En poursuivant le travail déjà mis en place par le Service d'Orientation et d'Insertion Professionnelle (SOIP) en complément des actions menées par les composantes de formation, l'UL :

- Renforce sa coopération étroite avec le rectorat dans le cadre du schéma concerté du bac-3/ bac +3, au service du lien lycée-université, avec pour objectif principal d'augmenter l'efficacité des dispositifs d'orientation et de mieux faire connaître les différents atouts et exigences de chaque forme d'enseignement supérieur.
- Améliore l'efficacité de la démarche accompagnée de construction de projet personnel et professionnel des étudiants,
- Continue à développer ses partenariats (APEC, MEDEF, CGPME, CCI, Pôle Emploi, ordres professionnels...), resserre les liens avec le tissu économique et social et les acteurs de l'emploi et les implique davantage dans toutes les actions menées.
- Favorise l'aide à l'insertion professionnelle des étudiants par le biais d'actions et d'outils (PLATeforme INsertion Etudiants de l'UL (site Platine), portefeuilles d'expériences et de compétences (PEC et Lorfolio).

L'université de Lorraine **facilitera autant que possible le repérage dans l'offre de formation pour les futurs étudiants et les étudiants actuels** (affichage des pré-requis, des taux de réussite aux examens, des cheminements possibles pour un métier, des résultats d'insertion) pour améliorer significativement la qualité de l'orientation des étudiants et l'attractivité des formations d'un point de vue qualitatif.

Il s'agit *in fine* de **permettre aux étudiants diplômés de s'engager dans le monde du travail avec les meilleurs atouts** : capacité à entrer dans des parcours professionnels non linéaires, capacité à valoriser les compétences acquises, valorisation de leur expérience acquise à l'international, opportunité de s'engager dans une démarche entrepreneuriale. Le déploiement de l'AMI Insertion SHS au cours du contrat doit permettre d'améliorer sensiblement les résultats obtenus dans ce domaine.

L'entrepreneuriat étudiant est un dispositif piloté et maîtrisé depuis plus de 5 ans, -au bénéfice de tous les étudiants de l'université, de la formation initiale à la formation continue et qui connaît un succès croissant. Des dispositifs de suivi et de mesure de l'efficacité sont mis en œuvre. Un déploiement plus large en lien avec l'Incubateur Lorrain est amorcé dans le cadre de LUE.

3.2- Stratégie doctorale

L'université de Lorraine, parce qu'elle est une université de recherche intensive, place une ambition forte sur le doctorat, diplôme qui participe à la renommée et à l'attractivité internationale d'une université comme à la production scientifique des unités de recherche. Le doctorat a aussi une fonction de charnière stratégique qui dépasse la recherche car il inclut également des questions relatives à la formation, à l'insertion et aux partenariats socio-économiques. Consciente de son potentiel d'encadrement doctoral, l'UL s'engage, notamment au travers de LUE et de la rénovation du dispositif doctoral, dans l'amplification de la formation par la recherche. Notre trajectoire et le lien formation-recherche s'étendront aussi du doctorat au post-doctorat afin d'intégrer dans les unités de recherche de jeunes chercheurs confirmés, capables d'appréhender rapidement des sujets complexes ou de mener des méta-analyses.

L'UL poursuivra au cours du contrat un objectif d'accroissement en qualité et en quantité de la formation doctorale. Il s'agira d'améliorer la cohérence globale du dispositif, dans une logique M-3 / M+3.

En ce sens, **il s'agira en premier lieu, en amont du doctorat, de renforcer le lien entre les masters, y compris les mentions MEEF, et les unités de recherche** dans les champs stratégiques de la recherche (stratégies communes collégiums – pôles - écoles doctorales) et d'amplifier la stimulation ou l'incitation au doctorat pour nos meilleurs étudiants en formation de master ou en école d'ingénieur. Cet effort s'amorce déjà au niveau licence où la visibilité des laboratoires et du doctorat, ainsi que sa valeur ajoutée par exemple en matière d'insertion, seront renforcés.

En second lieu, pendant le doctorat, l'UL portera une attention particulière à la qualité de l'encadrement et au projet personnel du doctorant qui fera l'objet d'un accompagnement renforcé. En s'appuyant sur l'amélioration de la cohérence des structures des champs de formation, écoles doctorales et champs de recherche, l'UL renforcera la formation scientifique de haut niveau et la formation professionnalisante pour assurer l'insertion des docteurs de l'UL dans les secteurs académiques comme socio-professionnels. L'effort de formation des encadrants sera intensifié pour assurer la qualité de l'encadrement et définir une offre de formation adaptée aux enjeux professionnels. L'UL créera une Maison du doctorat pour conforter l'appui au doctorat et aux doctorants, structurer son rôle sur compétences et débouchés et améliorer la visibilité du doctorat dans l'UL. La formation professionnelle des doctorants intègre des dimensions fondamentales telles que l'intégrité et la responsabilité scientifique, l'éthique, l'épistémologie, l'ouverture à la pluridisciplinarité, la pédagogie, l'innovation et l'entrepreneuriat, l'international et l'ouverture/connaissance du monde de l'entreprise. Des mobilités courtes sont encouragées, à l'étranger ou dans des entreprises de manière à ce que les doctorants donnent non seulement une visibilité à leurs travaux mais aussi s'enrichissent d'expériences d'ouverture.

L'après-doctorat exige une préparation et un suivi améliorés de l'insertion. Dans ce cadre, le post-doctorat est un dispositif stratégique complémentaire qui cible de manière privilégiée des docteurs allogènes sur des sujets structurants. Cette démarche s'accompagnera d'une charte éthique pour ce qui concerne le recrutement, l'avenir professionnel des post-doctorants et la lutte contre la précarisation des emplois scientifiques.

Que ce soit pour le doctorat ou le post-doctorat, l'attractivité de l'UL repose sur notre capacité à offrir des conditions d'accueil dans un environnement institutionnel de qualité (avec des processus encore plus transparents pour l'admission, l'encadrement, la délivrance du diplôme et le devenir professionnel) et de développement des projets dans une optique de positionnement international. L'amélioration des conditions d'accueil dans les laboratoires est une priorité pour le présent projet. L'UL favorisera également l'émergence de nouveaux modes de financement, en lien avec les pôles de compétitivité et en expérimentant des dispositifs adaptés au tissu économique régional en lien avec LUE.

Une attention particulière sera portée à la communication (attractivité) et à l'administration (accueil des doctorants étrangers, qualité de vie au travail) des doctorants et post-doctorants internationaux. Au-delà du renforcement de la communication en langue anglaise, la conception même des documents administratifs sera pensée en amont pour qu'ils soient adaptés à la sélection et à l'accueil d'étudiants internationaux.

En parallèle, l'UL **accentuera l'internationalisation de ses dispositifs doctoraux**, à l'exemple de celui déployé en SHS par l'école doctorale transfrontalière LOGOS.

La nouvelle structuration des écoles doctorales, repensée dans le cadre de la contractualisation, propose un dispositif plus lisible et attractif. Avec l'impulsion du Conseil Scientifique et du collège des écoles doctorales, l'université de Lorraine proposera une politique doctorale cohérente et renforcée.

3.3- Stratégie de recherche

L'UL constitue un ensemble original de formation et de recherche dont l'identité s'est affirmée depuis sa création et elle est reconnue comme un acteur académique incontournable, reconnu au plan international. L'ouverture partenariale et sociétale de l'Université est une dimension complémentaire du partage et du dialogue des savoirs. La consolidation et le développement des partenariats de l'UL s'appuient particulièrement sur leur inscription dans les défis scientifiques et sociétaux, tels que mis en avant par les stratégies élaborées au niveau européen (H2020), national (stratégie nationale de

recherche et d'innovation), régional (stratégie régionale de développement économique, d'innovation et d'internationalisation), et développés à l'échelle du site lorrain et dans Lorraine Université d'Excellence.

3.3.1- Co-piloter efficacement la stratégie de recherche

L'UL s'affirme comme une université de recherche intensive, visible et attractive dans la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Le Conseil Scientifique est l'organe structurant la stratégie scientifique de l'établissement : stratégie globale (grands éléments structurants) et stratégie transverse par rapport aux pôles scientifiques qui sont eux des organes structurants d'unités de recherche. **Le Conseil Scientifique s'attachera à soutenir l'ambition de l'UL en matière d'interdisciplinarité, en définissant les lieux et les sujets méritant des approches pluridisciplinaires et pouvant conduire à de l'interdisciplinarité.**

De fait, les pôles scientifiques, constitués en tant que champs de recherche, affichent les orientations scientifiques de l'UL et sont les leviers d'intensification de la recherche publique et partenariale lorraine. Pivots de cohérence entre les unités de recherche avec la politique de l'établissement, les pôles scientifiques contribueront à intensifier la recherche et ses déterminants, en s'appuyant sur la mutualisation pour assurer l'excellence des équipements, des plateformes et des pratiques : la contraction des moyens, notamment en termes de ressources financières et humaines amène naturellement à renforcer la mutualisation de ces moyens afin de préserver la capacité de l'UL à investir dans une instrumentation moderne et compétitive à l'échelle internationale.

L'établissement et ses partenaires veilleront ainsi à **amplifier le mouvement de rationalisation et de structuration des plateaux techniques et des plates-formes instrumentales** (en lien avec le programme Infra+ de LUE), dans le souci de les inscrire dans des réseaux nationaux et européens. De la même manière, la mutualisation des moyens en personnels a pour objectif de maintenir la capacité opérationnelle au meilleur niveau de technicité pour ces ensembles, au service de la performance instrumentale et scientifique. Enfin, la mutualisation est stratégique pour dégager des marges de manœuvre, accompagner l'arrivée de nouveaux métiers, comme ceux liés à la gestion des données de la recherche, à la fouille de données, aux humanités numériques, à l'arrivée du « big data » en général, et permettre à l'UL de s'inscrire dans l'évolution internationale sur les pratiques et les moyens de la recherche (universités du futur).

Un dialogue permet de porter la cohérence de l'ensemble « établissement ↔ pôle scientifique ↔ unités de recherche ». C'est dans ce cadre que seront mises en place des actions de prospective scientifique au sein des pôles afin de positionner la structuration, l'affichage et les projets dans une dynamique portée vers l'avenir. C'est par ce biais que seront co-pilotées les participations des enseignants-chercheurs de l'UL dans des organes de réflexion (nationaux ou internationaux), de décision, de prospective (alliances), d'expertise. Enfin, le projet CAPLAB, pour lequel le site lorrain est pilote (UL et EPST), fournira un outil de pilotage multi-échelle de la recherche (établissement – pôles – unités de recherche).

3.3.2- Intensifier la recherche et ses déterminants

Le cœur de la stratégie de recherche de l'UL est de **stimuler et valoriser le leadership et le rayonnement de l'ensemble des acteurs de la recherche** : la stimulation de nouveaux élans, la préparation de réponses aux appels à projets compétitifs tels qu'IUF et ERC (programme Future Leader de LUE), s'appuiera sur les chercheurs talentueux et prometteurs au travers de financements dédiés au ressourcement scientifique et à l'acquisition de nouveaux concepts et/ou de nouvelles pratiques dans les pôles universitaires de référence.

Plus largement, **l'UL stimulera l'engagement des chercheurs dans la recherche collaborative nationale et internationale en s'appuyant sur la mobilité géographique et les nouveaux outils du numérique** : la puissance des outils numériques et des systèmes d'information permet d'élargir l'espace collaboratif physique par l'espace digital. Nous tirerons ainsi parti du raccourcissement des distances et des délais pour animer et développer nos réseaux collaboratifs en associant des compétences transverses se trouvant aussi bien dans le monde académique que socio-culturel et socio-économique. Cette dimension pourra trouver une place particulière au sein de l'UL du fait de son caractère multisite et multidisciplinaire pour développer et tester les outils et les nouvelles pratiques à destination des chercheurs et des groupes de chercheurs, tout comme pour y former les doctorants. Du fait du caractère frontalier de la Lorraine, un regard particulier sera aussi tourné vers l'Université de la Grande Région (UniGR) et le partenariat franco-allemand. A l'international, notre stratégie se fonde sur les dispositifs structurants partagés avec les EPST, tels que GDRI (Groupement De Recherche International), LIA (International Associated Laboratoires), LEA (Laboratoires Européens Associés), avec des déclinaisons pouvant être propres à l'UL.

La stratégie de recherche de l'Université consistera également à :

- **mieux connaître, maîtriser, préserver et valoriser la production et le patrimoine scientifique.** En ce sens, l'UL
 - consolidera l'archivage scientifique (portail HAL de l'université de Lorraine) en incitant l'ensemble des acteurs à y déposer leurs travaux et définira une politique de l'Open access (lecteur payeur et/ou auteur payeur), en complément de l'archive institutionnelle HAL.
 - formalisera la stratégie de gestion du patrimoine scientifique. De ce point de vue, plusieurs étapes restent à franchir pour le stockage, l'archivage, la protection et/ou la mise à disposition des données de la recherche (voir partie [4-Accompagner la mutation numérique](#)).
- **renforcer notre capacité à protéger, diffuser et valoriser nos résultats ;**

En matière de mise en œuvre, Lorraine Université d'Excellence est un des éléments constitutifs de la stratégie de l'établissement. **LUE sera un des moteurs de réflexion sur nos pratiques de sélection et d'accompagnement de projets.** En effet, la mise en commun par l'UL et ses partenaires de moyens financiers, d'outils de stimulation et de sélection de nouveaux projets, amènera l'UL à revoir ses pratiques de manière réflexive avec la communauté universitaire. Il s'agit d'assurer la compatibilité des pratiques entre LUE et l'UL, pour évoluer de manière synchrone, que les projets soient financés par le biais de LUE ou de l'UL.

3.3.3- Valorisation socio-économique des résultats de la recherche

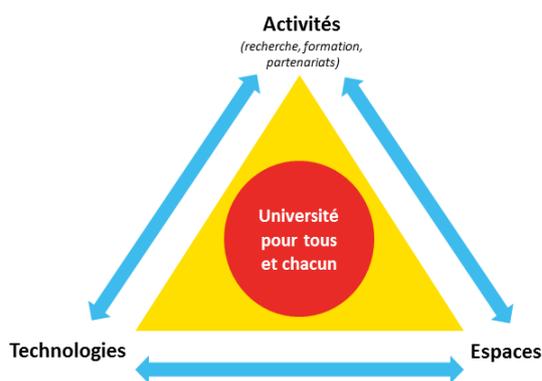
L'UL reconnaît que la valorisation des résultats de la recherche est multiple et varie selon qu'elle s'adresse à la formation initiale ou tout au long de la vie, aux scientifiques, au monde socio-économique ou aux citoyens. **La palette d'outils, en cours d'optimisation, pour valoriser les résultats de la recherche permet de s'adresser à ces différents publics : cela nécessite l'utilisation de dispositifs en cours d'optimisation, la poursuite des efforts d'information et de formation des chercheurs sur la protection et la valorisation de la propriété intellectuelle, l'usage des dispositifs de prestations et de service.** Les chaires partenariales seront développées comme des éléments moteurs d'attractivité et de développement, soutenant une dynamique formation-recherche-valorisation. Nos plateformes de recherche doivent par ailleurs être aussi considérées comme des objets visibles de valorisation de nos travaux et constituer un élément d'attractivité important pour des partenariats structurants. Le financement de ces infrastructures par le CPER est complété par le programme Infra+ de LUE qui vise leur cohérence, leur labellisation et leur valorisation.

L'établissement intensifiera également ses partenariats et les actions communes au travers de stratégies partagées avec les dispositifs de valorisation et de transfert pour lesquels il est membre fondateur, notamment les Instituts Carnot ICEEL et ARTs, la SATT Grand Est, l'IRT M2P, le centre de recherche public Metaforsch, la KIC EIT Raw Materials, les pôles de compétitivités.

L'UL entend **compléter ces dispositifs en renforçant auprès du plus grand nombre la communication sur les résultats de la recherche,** capitalisant sur son dispositif remarquable de CSTI, complété par son adhésion au consortium The Conversation France. Dans cette même logique, elle portera également une attention particulière aux projets de sciences participatives.

En matière de transfert, de nombreuses actions ont été mises en œuvre et sont en interaction. Citons notamment la SATT Grand Est en complément des activités de valorisation des différents partenaires, l'institut Carnot, les activités de création d'entreprises (pépinière d'entreprises) et les dispositifs relatifs à l'entrepreneuriat étudiant.

4- ACCOMPAGNER LA MUTATION NUMERIQUE



Façonné par nos usages, le numérique transforme en profondeur la société, et donc l'université. Il transforme notre rapport aux espaces et au temps, nos métiers et ceux auxquels se destinent nos étudiants, nos pratiques professionnelles, les logiques de la production et de l'édition scientifique, nos outils de travail. Il a ouvert un champ des possibles, au sein duquel l'université doit davantage prendre sa place, en tant que lieu de production de nouvelles connaissances et creuset d'innovation ouvert sur la société.

Dans ce contexte, l'université doit plus encore s'affirmer comme un lieu de rencontre et de créativité, comme le lieu de toutes les mixités. La mutation en cours nous engage à développer le caractère polymorphe de ce lieu : réel/virtuel, proche/distant,

individuel/collectif. Que ce soit en pédagogie, en recherche ou encore dans une démarche partenariale et entrepreneuriale, cette réalité doit aujourd'hui inspirer des dispositifs hybrides facilitant les usages diversifiés, voire individualisés, en veillant à favoriser la socialisation des parties prenantes. Il s'agit d'accompagner une mutation des façons d'apprendre, tout le temps, partout et pour tous.

Globalement, **l'UL fera évoluer les espaces physiques et virtuels utilisés par la communauté :**

- pour les adapter aux besoins de flexibilité et de modularité,
- pour faciliter la réalisation de travaux individuels ou collaboratifs,
- pour favoriser les rencontres, les échanges et le partage (exemple : développement des lieux contributifs : fablab, teachlab, makerlab, ...)

Plus spécifiquement, **l'UL accentuera sa politique d'accompagnement des transformations numériques** (1) en plaçant les données au cœur de sa stratégie, (2) en s'affirmant comme une référence dans le domaine du numérique et (3) en utilisant les possibilités du numérique pour améliorer son propre fonctionnement.

4.1- Les données au service de la société

Souscrivant pleinement au principe d'universalité de la connaissance, **l'UL développe une politique de science ouverte (Open Science)** qui tiendra compte des pratiques disciplinaires, des exigences des financeurs et qui respectera la loi sur le numérique. L'*Open Science* bouleverse la manière dont le processus scientifique se déroule, en cela qu'il est porté par un partage des connaissances dès les premiers temps de la recherche. Le caractère disruptif de l'Open Science nécessite de combiner à la fois une forme visionnaire et une démarche raisonnée.

Pour accompagner cette évolution et au-delà des publications de recherche, il est nécessaire de **définir une vision globale sur la gestion des données à l'échelle de l'établissement (Open Data)**, que ce soit en formation, en recherche ou en administration. Tout le monde s'accorde aujourd'hui sur le fait que la création de valeur réside dans le croisement de données pour en tirer de nouvelles informations et développer de nouveaux services. **La loi d'octobre 2016 pour une République numérique** impose désormais de rendre accessible de façon gratuite nos données anonymisées et d'organiser cette mise en visibilité en respectant la vie privée et les droits d'auteurs. Cette publication des données a bien pour objectif de permettre un usage libre de ces informations pour tous ceux qui en exprimeraient le besoin, qu'ils soient journalistes, économistes, entrepreneurs, ou simples citoyens. Une démarche globale à l'échelle de l'établissement sera ainsi engagée incluant les producteurs de données et permettant de disposer d'une plateforme des données ouvertes de l'UL à destination de la société. En recherche, les questions de réutilisabilité et de pérennité des données sont davantage liées aux domaines thématiques. De ce point de vue, les sujets de la pérennisation des données en SHS (ex : corpus textuels) ou d'un observatoire comme OTELO peuvent avoir certaines similitudes alors que la gestion des données produites par une expérimentation adopte d'autres règles.

Le numérique participe également au développement des sciences collaboratives et participatives. En amont, une réflexion doit porter sur les modalités de production des données dans cette démarche qui s'appuie sur des réseaux plus ou moins experts du domaine afin de recueillir des données en grand nombre.

4.2- Devenir une université de référence dans le domaine du numérique

Le domaine du numérique est pluriel par essence. **Que ce soit en recherche, en formation ou dans son administration, l'expertise des personnels de l'UL est aujourd'hui recherchée. Cette expertise doit être soutenue et rendue globalement visible dans toutes ses composantes pour permettre la reconnaissance de l'UL en tant que référence dans le domaine du numérique :** pour notre recherche portant l'innovation qui contribue à l'évolution de la société, pour notre offre de formation préparant aux métiers de l'ère du numérique, pour nos compétences d'administration en pointe sur nombre de domaines applicatifs et dans notre système d'information.

Dans ce cadre, à la croisée aussi bien des SHS et des sciences du numérique qu'à celle de composantes de formation et d'unités de recherche, **les humanités numériques constituent un domaine où l'établissement dispose des ressources qui peuvent lui permettre à terme d'être identifié comme université de référence.** Un soutien politique sera apporté pour sa structuration et son développement.

Par ailleurs, l'UL dispose d'un **patrimoine numérique important qu'elle s'efforcera de rendre davantage visible** (MOOCs, SPOCs, jeux sérieux...) et elle accompagnera les équipes pédagogiques dans l'usage et la production de ces dispositifs particulièrement utiles dans le cadre des formes hybrides d'enseignement.

L'université **visé également une position de leader dans l'usage de la simulation numérique dans l'enseignement** en s'appuyant pour le domaine de la santé sur la structure « Hôpital Virtuel de Lorraine », dans le domaine des sciences sur le Mésocentre de Calcul « Explor » mais aussi sur les possibilités offertes par les dispositifs de réalité virtuelle pour l'enseignement des langues ou l'apprentissage d'environnements technologiques (projet « usine du futur ») et en s'appuyant sur les travaux issus de la recherche (par ex : *Learning Analytics*),

L'université s'organisera pour accueillir les initiatives contributives des étudiants pour favoriser leurs apprentissages et elle stimulera le partage d'une culture numérique commune – socle indispensable pour le citoyen d'aujourd'hui et de demain.

4.3- Une organisation qui tire profit du numérique

Dans une organisation aussi diversifiée et géographiquement étendue que l'UL, les outils numériques offrent des opportunités d'amélioration du fonctionnement de l'établissement. Ils peuvent également nous aider à améliorer les services rendus à nos publics, ainsi que la qualité de vie au travail des personnels.

4.3.1- Mieux nous connaître et mieux se faire connaître

Le tableau de bord des activités de l'université, outil de pilotage innovant désormais largement partagé avec toutes les composantes de l'établissement, évoluera pour mieux prendre en compte les nouveaux besoins du pilotage de l'établissement.

Par ailleurs, Comme elle le fait déjà pour l'offre de formation 2018, l'UL engagera **un travail de recensement des compétences, expertises et savoir-faire de tous les personnels de l'UL** (enseignants, enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs, BIATSS). Les objectifs sont multiples : faciliter le croisement de compétences en interne, renforcer

le sens du « travailler ensemble » et donner davantage corps à la communauté universitaire, s'ouvrir à la société et faire changer le regard sur l'université.

4.3.2- De nouveaux dispositifs pour améliorer nos missions de service public

En matière de système d'information, l'effort se poursuivra en portant l'accent sur la **construction d'un Système d'Information (SI) Recherche** tenant compte de la mixité de nos unités de recherche (EPST/Universités), la rénovation de notre SI Ressources Humaines ainsi que l'évolution des SI liés au monde documentaire et au patrimoine.

Les outils au service de l'amélioration de l'orientation, de la réussite et de l'insertion des étudiants continueront à être développés. Par exemple, un coffre-fort numérique des savoir-faire et compétences sera développé, en utilisant l'opportunité expérimentale offerte par le projet EOLE, au sein duquel l'UL est lauréate avec l'Unistra et l'URCA de l'appel DUNE (Développement d'universités numériques expérimentales), avec une volonté de mise en convergence des différents dispositifs existants.

Plus largement, dans le cadre de l'exercice de sa responsabilité sociétale, **l'université développera ses capacités à rendre accessibles les savoirs à tous**, notamment grâce à des plateformes faciles d'accès. Elle veillera également à s'approprier les innovations permettant de réduire l'impact énergétique des usages numériques en recherchant, en amont de tout nouveau projet, tous les moyens susceptibles de réduire les consommations des équipements (y compris les mutualisations) et en étudiant, en aval, les possibilités de réutilisation de l'énergie dissipée (récupération de la chaleur en particulier).

4.3.3- De nouveaux outils pour fluidifier l'organisation

L'UL fera évoluer ses outils et équipements numériques en prenant prioritairement en compte l'expérience utilisateur.

En prenant appui sur la **dématérialisation des documents**, l'UL a déjà accompli ces dernières années une mutation importante qui a permis de fluidifier les échanges avec ses parties prenantes internes et externes. Elle s'engage à poursuivre cette dynamique et à la conforter en portant une attention particulière à la manière dont les différentes procédures pourraient gagner en efficacité en s'appuyant davantage sur ces dispositifs et sur l'intégration des savoir-faire des personnels.

Les outils accessibles pour les personnels et les étudiants sont aujourd'hui multiples et constituent un bloc de solutions cohérent et complet, adaptés à des formes nomades de coopération. Leur usage est cependant souvent indifférencié et la formation à des usages adaptés et optimaux sera renforcée pour décentrer le flux des échanges d'informations du courrier électronique. **Des plateformes facilitant le travail collaboratif seront recherchées à la fois pour les étudiants et le personnel.**

Pour la formation, où une culture numérique sera favorisée, les dispositifs numériques seront adaptés pour répondre à la diversité des modes et situations d'apprentissage en réponse au positionnement de la FTLV au cœur de notre modèle pédagogique.

En parallèle, **l'ensemble du dispositif de circulation de l'information sera réinterrogé en prenant comme focale les besoins des usagers.** Notre objectif est de développer les formes d'individualisation de l'accès à l'information qui existent déjà, pour éviter les phénomènes de surinformation découlant à la fois de la structure de l'établissement, de sa taille, de la variété de ses activités et de l'exercice de la collégialité. Il faut que chacun d'entre nous puisse accéder facilement à ce qui est utile pour son travail et utile pour sa participation en tant que membre de la communauté universitaire.

La modernisation, le renforcement et la sécurisation des infrastructures numériques seront nécessaires pour assoir l'ensemble des dispositifs envisagés avec une attention portée à l'optimisation de ces infrastructures en cohérence et complémentarité avec les évolutions nationales et régionales. L'utilisation de dispositifs numériques toujours plus nombreux pour la réalisation de nos missions de services publics nous impose d'une part d'en assurer la sécurité, et d'autre part de conforter la confiance de nos usagers dans le numérique. L'effort de l'Université se poursuivra pour la mise en application de sa politique de sécurité.

La politique numérique globale de site se décline en 5 axes majeurs : Construire un SI optimisé et efficient / Disposer d'équipements sécurisés et performants / Dynamiser et faciliter l'usage du numérique / Consolider le pilotage et l'organisation du numérique et enfin Contribuer au numérique du territoire (régional, national). Une feuille de route – mise à jour régulièrement – décline les différents projets à mener permettant de disposer en permanence d'une vue synthétique des projets avec une indication sur le niveau d'avancement, les bénéficiaires des actions ainsi que les axes concernés.

L'ensemble des infrastructures réseaux de l'UL est opéré et financé de manière globale à l'échelle de l'établissement. Une stratégie numérique cohérente a ainsi pu être mise en place, afin d'apporter à chaque utilisateur des services adaptés. De plus, l'UL opère la prolongation de Renater en territoire lorrain (réseau Lothaire) au bénéfice de tous les établissements d'enseignement et/ou de recherche (Rectorat, Crous, CNRS, INRIA, INRA, Centrale/Supélec, ICN, CHU, ENSAM...). Des conventions définissent avec ces partenaires le service assuré et ont été établies sur la période 2014-2020. A la demande de certains établissements, l'université apporte son concours pour gérer des services particuliers (messagerie, wifi...). Concernant les infrastructures, l'université a mis à la disposition de ses composantes de formation et de recherche des environnements de type Cloud (serveurs à la demande, stockage étendu) afin de faire disparaître progressivement les environnements techniques locaux, assurer une meilleure sécurisation technique et diminuer l'impact énergétique. L'université affiche une volonté de convergence de ses infrastructures. Enfin, l'université est particulièrement sensible à la nécessité de mettre à disposition de ses laboratoires des environnements permettant l'usage de la simulation et du calcul Haute performance. C'est l'objectif du mésocentre EXPLOR qui se met en place cette année avec une offre de service pour les équipes de recherche mais aussi pour les entreprises. Des relations sont établies avec les deux autres mésocentres de la Région Grand Est : Alsa Calcul (Unistra) et Roméo (URCA). Dans ce cadre, une offre de formation commune de niveau Master à destination des étudiants est en cours de construction.

5- TIRER LES BENEFICES D'UNE ORGANISATION INNOVANTE

Le statut de grand établissement a permis la mise en place à l'UL d'innovations organisationnelles et de circuits décisionnels inédits. La pratique de la subsidiarité est en effet indispensable dans un établissement d'une telle taille et d'une telle diversité. Les collègiums et les pôles scientifiques disposent entre autres de la compétence de répartition des moyens entre les structures les composant. Par le fait qu'ils sont des organes de répartition des moyens, ils sont tout autant des organes de stratégie et d'alignement stratégique. Après cinq années de fonctionnement, l'université a su développer l'ensemble des dispositifs et processus lui permettant d'assurer pleinement ses missions. Il convient maintenant de poursuivre le travail afin d'engager l'ensemble de l'organisation pour porter efficacement les ambitions et le projet de l'établissement.

5.1- Subsidiarité, alignement stratégique et agilité organisationnelle

Pour mener à bien les objectifs et les défis des 10 années à venir, l'organisation universitaire, tout en assurant l'ensemble des missions de service public, doit **être en capacité de se transformer pour accompagner les changements et les innovations**. Dans ce contexte, le socle du dispositif managérial repose sur trois leviers indispensables : **subsidiarité, alignement stratégique et agilité organisationnelle**.

Par rapport à d'autres acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'UL est une organisation de très grande taille qui trouvera un équilibre organisationnel lui permettant de s'assurer :

- que la décision est prise au bon endroit (principe de subsidiarité),
- que l'action est située au bon endroit (centralisation/décentralisation).

Concernant le premier point, la subsidiarité, **la démarche d'alignement stratégique qui s'appuiera sur des COM renouvelés permettra de garantir encore plus efficacement que les décisions seront prises au meilleur endroit possible, tout en préservant la puissance globale d'action de l'établissement et l'émergence d'initiatives**. L'idée soutenant cette démarche est que la logique de coopération doit se substituer à la logique de compétition là où elle existe encore. La structure même de l'établissement implique en effet que les intérêts particuliers ne peuvent se réaliser que lorsqu'ils sont partagés et intégrés à une démarche collective.

En ce sens, l'UL **amplifiera le développement d'une culture et d'une pratique de la gestion de projet qui permet à des acteurs situés dans des structures et à des niveaux différents de l'organisation (unité de recherche, composante de formation, services centraux, administratifs, enseignant et/ou chercheurs, étudiants...) de co-construire ensemble**. Nous favoriserons une culture commune du travail collaboratif au bénéfice des résultats de l'action visée. En effet, c'est en combinant une approche matricielle (quelles structures) et un fonctionnement en réseau (quels acteurs avec quelles compétences) que nous dépasserons le fonctionnement en silo pour parvenir à une transversalité entre les structures et les acteurs, pour davantage d'efficacité.

L'UL a réussi la fusion des ex-établissements y compris en terme économique. Les travaux qui débutent visent à mettre mieux en cohérence l'allocation des moyens et la stratégie de l'université. Les outils tels que la cartographie économique de l'université et du site (pour la partie recherche) sont utiles et complétés par nos indicateurs d'activités et les finalités des différents niveaux d'actions territoriales. C'est un dispositif complexe qui va servir les missions de l'université et la vision stratégique dont participe l'initiative LUE, tout en garantissant l'expression singulière de l'activité de chaque composante et laboratoire ainsi que la visibilité des résultats globaux en cohérence avec la stratégie.

C'est en combinant les bénéfices de l'alignement stratégique et d'une dynamique de processus ou projets partagés avec un accès simplifié et renouvelé à l'information, aux procédures et aux compétences à mobiliser, que nous pourrons réussir le défi de la simplification post fusion et redonner des marges de manœuvre à l'établissement pour redéployer ses forces afin de faire face aux enjeux de demain. Il convient en effet de maintenir les socles et les piliers qui fondent une organisation tout en développant l'agilité organisationnelle. Celle-ci sera fondée sur des modes et des pratiques de travail et de management renouvelés et adossés à une logique de réseau, de pôles de compétences et de transversalité, tout en s'appuyant sur une organisation structurée.

C'est **une évolution culturelle et managériale** qui va être opérée pour soutenir notre projet d'une université pluridisciplinaire, innovante et entrepreneuriale. Cette déclinaison sera mise en place dans toutes les missions, structures et formes de management de l'université. Les compétences avérées des personnels qui ont permis la réussite de notre université créée en 2012 seront maintenues et consolidées afin de leur permettre maintenant d'accompagner notre établissement dans cette nouvelle étape de sa trajectoire.

Pour accompagner les transformations qui permettront une organisation simplifiée et plus agile, de nombreux dispositifs seront mobilisés et déployés, par exemple, l'analyse de risque déjà utilisée dans l'établissement pour l'analyse de tout type de risques (organisationnels, financiers, techniques...); les dispositifs de planification des actions et grandes étapes (administratives, politiques, appel d'offres), les dispositifs de cartographie de processus. L'ensemble sera déployé au bénéfice des parties prenantes de l'université dans une optique de service aux usagers et de simplification.

En matière de qualité, l'université s'est dotée d'une Délégation à l'Aide au Pilotage et à la Qualité, l'ensemble des dispositions prises par l'université s'inscrivent dans une démarche de prise en compte des besoins des usagers, des services à rendre et d'amélioration continue. La politique qualité de l'université est déclinée en formation, en recherche et pour les services supports. De nombreuses démarches sont mises en œuvre en prenant en compte les résultats des évaluations, citons par exemple les labels HRS4R, FLE, QUALICERT... mais également les certifications ISO.

5.2- Communication et circulation de l'information

La circulation de l'information est un dispositif essentiel qui permet à chaque acteur de mener à bien ses missions dans le cadre de la stratégie globale de l'établissement. Ce dispositif a besoin d'outils et de méthodes.

L'université **renforcera la qualité des circuits et des contenus d'information**. Chaque acteur, disposera des informations qui lui sont utiles et nécessaires, dans une dynamique à la fois descendante, ascendante et transversale. Pour cela, nous nous engageons à développer des boîtes à outils qui faciliteront aussi la recherche et l'accès à l'information de manière fluide et simplifiée. Dans ce cadre, la présidence de l'université souscrita pleinement au principe de transparence qui facilite l'exercice de la démocratie universitaire, en veillant à faciliter le repérage de chaque acteur dans un volume d'informations qui sera maîtrisé.

Les processus de circulation d'information montante et/ou descendante seront revus dans une optique d'efficience prenant en compte les questions de surinformation et de qualité de l'information. Dans ce cadre, une attention particulière sera portée à la qualité de vie des personnels en encourageant des temps de non connexions.

D'autre part, les nouveaux outils de communication seront mobilisés :

- pour soutenir les objectifs de l'université comme par exemple pour la création d'un réseau des alumni ou encore pour la présentation de l'offre de formation ;
- pour faciliter l'action et la visibilité des activités et résultats de la formation et de la recherche.

La communication quant à elle doit résolument devenir, en interne comme en externe, une force de valorisation des acteurs de l'établissement, de leurs réalisations et de leurs forces qui sont aujourd'hui avérées. Elle se développe en associant/intégrant l'ensemble des parties prenantes de l'université et porte les ambitions de l'UL.

