



cné

# L'Université Paul Verlaine-Metz

Rapport d'évaluation

décembre 2005



# **Rapport d'évaluation de L'Université Paul Verlaine-Metz**

**Comité national d'évaluation  
des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel**



# Constat et recommandations

---

En mai 2004, les évaluateurs étaient demeurés réservés sur les chances de réussite de l'université dans son entreprise de réforme, tant la tâche paraissait lourde et les résistances encore vivaces. Près d'un an plus tard, l'Université de Metz est parvenue à franchir une étape essentielle dans sa maturation politique et institutionnelle. Acte de forte portée symbolique, elle a pris nom, devenant l'Université Paul Verlaine en janvier 2005.

S'il est fréquent que les établissements tirent profit de la démarche avant même que le rapport soit publié, la réactivité de l'université, l'ampleur et la rapidité des mutations intervenues en une dizaine de mois méritent d'être mises en exergue, même si le détail des chantiers, en cours ou aboutis, ne peut figurer que dans la réponse du président. Dès lors, à la date de publication de ce rapport, un certain nombre des recommandations ont déjà été mises en œuvre.

Onze ans après son premier passage, le CNÉ est revenu évaluer l'Université de Metz dans une conjoncture où l'établissement était amené à reconsidérer à la fois l'architecture générale de son organisation interne et ses schémas initiaux de développement.

Juxtaposition de composantes aux identités marquées, l'université était dotée d'un système institutionnel conçu pour encadrer et limiter la capacité d'action d'un pouvoir central sur lequel pesait une tradition de suspicion. L'organisation budgétaire et financière comme la répartition des moyens sous-tendaient et confortaient la logique de fonctionnement "facultaire". Dès lors, les possibilités d'arbitrage et d'impulsion du pouvoir central étaient limitées. L'absence de politique d'université, la difficulté même de se saisir de la mécanique contractuelle pour concevoir un projet d'établissement en constituaient l'illustration la plus flagrante. C'est sans mutualisation ni coordination que se développaient au sein des composantes des initiatives qui attestaient cependant, par leur qualité, de la vitalité de l'institution et de son aptitude à l'innovation.

Depuis 2003 et l'élection d'un nouveau président, l'université, jusqu'alors engluée dans un certain immobilisme consécutif à une grave crise institutionnelle (*cf. infra*), s'est engagée de façon très volontaire dans une dynamique de changement. Cette heureuse occurrence correspond à une mutation générationnelle et culturelle, l'arrivée d'une nouvelle génération d'enseignants-chercheurs et de cadres administratifs qui ne se reconnaissent plus dans la rivalité entre Metz et Nancy.

Les évolutions du contexte universitaire, et la nécessité de constituer un ensemble régional universitaire capable d'affronter la concurrence dans le cadre de l'espace européen universitaire ont incité les universités au rapprochement, démarche consolidée par l'émergence d'une université au Luxembourg. C'est ainsi que les quatre universités lorraines ont élaboré et présenté au Ministère, dans le cadre du LMD, un projet d'offre commune de masters, acte éminemment symbolique des évolutions intervenues dans les relations entre les deux pôles lorrains.

L'Université de Metz a posé les premiers jalons du changement à travers la réorganisation des services, la préfiguration d'une nouvelle politique budgétaire et la définition d'une politique de gestion des ressources humaines. Pour autant, l'ensemble demeure fragile et l'université encore à la merci d'une crise institutionnelle, faute d'une réelle remise en cause de ses institutions et de leur fonctionnement. L'université ne s'est pas encore approprié la démarche contractuelle comme instrument de pilotage et, en mai 2004, au moment du passage des experts, elle apparaissait notablement dépourvue de tableaux de bord et d'indicateurs.

Comme beaucoup d'universités de cette génération, l'Université de Metz a répondu à une demande d'enseignement supérieur de proximité en Lorraine du Nord ; partie la plus importante de son bassin de recrutement, le département de la Moselle, qui constitue une entité territoriale spécifique tant du point de vue de l'histoire et des institutions que de l'économie, concentre près de la moitié des habitants de la Lorraine. Les mutations économiques de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, la crise des industries traditionnelles, l'ont durement frappée. Très soutenue par les collectivités locales, l'université partage leur volonté d'aménager le territoire, et de parier sur l'avenir à travers le développement de l'enseignement supérieur.

L'université s'est d'abord construite sur une dimension sociale d'accueil d'une population défavorisée, faiblement scolarisée dans l'enseignement supérieur. De fait, la promotion sociale et culturelle des étudiants apparaît comme une préoccupation partagée des acteurs de l'université, donnant lieu à des dispositifs pédagogiques intéressants, comme les possibilités de réorientation, notamment à destination des titulaires d'un BTS, ou encore les liens originaux noués avec l'enseignement secondaire. On regrettera que, faute de pilotage central, ce foisonnement d'initiatives n'ait pas été mieux mis en valeur et mutualisé, et que l'insertion professionnelle des étudiants ne soit pas suivie avec l'attention qui conviendrait, même si le problème se pose là avec moins d'acuité qu'ailleurs, le Luxembourg, tout proche, offrant des emplois qualifiés aux jeunes diplômés messins.

L'amélioration des taux de réussite en première année, l'accent mis sur la culture, les efforts faits pour associer les étudiants à la vie de l'institution (même si les résultats restent parfois décevants en matière d'engagement des étudiants dans la vie institutionnelle), ou encore le souci d'offrir aux étudiants des services efficaces, sont autant de réalisations à mettre à son actif. Dans son rôle de promotion sociale et culturelle des étudiants, l'université est fidèle à ses engagements. Néanmoins, il est encore difficile de parler d'une vie étudiante à Metz. Par ailleurs, les structures d'accompagnement de la vie étudiante demeurent insuffisantes dans les sites délocalisés, et sur les implantations messines autres que le campus du Saulcy.

Très attendue par les élus locaux et voulue par l'université, la création de l'IUT de Moselle-Est a récemment réuni dans un IUT de plein exercice les trois départements de l'IUT de Metz localisés à Saint-Avold, Sarreguemines et Forbach, villes du bassin houiller, distantes les unes des autres d'une trentaine de kilomètres. Le fonctionnement d'un tel regroupement se présente comme un pari difficile compte tenu à la fois des difficultés d'organisation et du déclin démographique annoncé. En effet, la baisse de

la population, qui devrait affecter l'ensemble de la Lorraine, apparaît aux décideurs économiques de la région comme l'un des problèmes majeurs de la décennie à venir.

C'est dans ce contexte que l'Université de Metz, incitée à poursuivre une politique d'aménagement et de promotion sociale pour répondre aux attentes de son territoire, doit, dans le même temps, se situer dans une logique concurrentielle à grande échelle, et donc s'appuyer sur un créneau scientifique qui lui garantisse visibilité et reconnaissance tant au sein de l'ensemble lorrain que dans un cadre plus large. Parmi les atouts dont dispose cette université, située dans un espace transfrontalier à proximité de la Belgique, du Luxembourg et de l'Allemagne, le créneau franco-allemand s'impose particulièrement : il repose à la fois sur une offre large de formations franco-allemandes et sur l'existence d'une institution pionnière en la matière, l'ISFATES (Institut supérieur franco-allemand de technique, d'économie et de sciences). Faut-il encore que l'université se donne les moyens de faire de l'ISFATES le véritable levier d'une politique franco-allemande.

La reconnaissance du CNRS qui sanctionne un travail de restructuration des laboratoires, notamment dans le domaine de la mécanique et des matériaux (point fort du pôle messin), ou encore le projet d'une Maison des sciences de l'homme partagée avec Nancy II autour du thème des frontières, atteste de la montée en puissance de la recherche, longtemps reléguée au second rang des priorités de l'université. Son développement a incontestablement bénéficié de l'installation, entre 1985 et 1997, de plusieurs écoles d'ingénieurs sur le site de Metz. Autre facteur déterminant, la constitution des écoles doctorales a joué un rôle fédérateur, tant à l'intérieur de l'université où elle a apporté une lisibilité et développé des synergies, qu'à l'extérieur, où elle a préparé le terrain de l'offre commune de masters avec les universités nancéennes. En effet, à l'exception de l'école PIEMES (Perspectives interculturelles : écrits, médias, espaces et société), les écoles doctorales sont partagées avec Nancy. Cette embellie ne masque cependant pas la persistance de fragilités importantes dans le développement de la recherche.

Le petit nombre d'UMR et l'abondance relative des équipes d'accueil offrent le portrait d'une université récente qui ne manque pas de dynamisme, mais qui doit encore progresser en faisant des choix stratégiques quant aux soutiens qu'elle accorde. Les mutations structurelles intervenues ces dernières années tiennent moins à une volonté identifiée de l'université qu'à la survenue de circonstances favorables à la périphérie de l'institution, en particulier l'arrivée des écoles d'ingénieurs et la création des écoles doctorales. Il semble que le Conseil scientifique ait accompagné plus qu'orienté ces évolutions et qu'il ne soit pas encore en mesure de rendre des arbitrages entre les différents secteurs de l'université. On constate, par exemple, que le BQR, considéré sous le seul angle du soutien à la recherche, n'est pas utilisé comme un instrument d'arbitrage scientifique. Par ailleurs, il existe un déséquilibre statutaire de représentation entre les sciences et les sciences humaines au sens large, préjudiciable à ces dernières. La dimension internationale de la recherche est encore peu tangible, malgré quelques mesures d'un évident intérêt comme le système de mois d'accueil pour chercheurs étrangers. Enfin, la décline très sensible du nombre de thèses, notamment dans le secteur scientifique, la faiblesse relative de la production dans les autres domaines, devraient alerter les responsables de l'université.

À la lumière de ces constats, le CNÉ a formulé un certain nombre d'avis et de recommandations qui se déclinent en trois catégories : les encouragements à poursuivre dans la voie tracée ; les préconisations destinées à améliorer les conditions de réalisation des politiques mises en œuvre ; les recommandations fortes qui visent à aboutir à une révision du fonctionnement. Comme nous l'avons indiqué en préambule, l'université a d'ores et déjà mis en œuvre certaines de ces recommandations.

## **1 - Le CNÉ salue les réalisations de l'université et l'encouragement à poursuivre :**

- les actions menées dans le domaine culturel ;
- son rôle de promotion sociale et culturelle des étudiants ;
- la politique d'ouverture et de dépassement des clivages dont la réalisation du LMD est le symbole le plus fort ;
- les actions conduites dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la politique financière et budgétaire ;
- la dynamique de développement de la recherche.

## **2 - Pour améliorer les conditions de réalisation de sa politique, l'université devra :**

### **en matière de gouvernement et de gestion**

- poursuivre la modernisation de la gestion à travers des procédures qui renforcent les cohésions internes :
  - . en mettant en place une structure de contrôle de gestion et de conception des instruments de pilotage qui permette une réflexion politique sur les moyens ;
  - . en inscrivant l'université dans une procédure précise d'élaboration budgétaire.
- redistribuer les moyens pour accroître les possibilités de mise en œuvre de la politique de l'université et mutualiser les réserves au service de projets communs ;
- poursuivre les efforts pour définir une politique de communication qui contribue à la formation d'une culture d'université ;
- élaborer un organigramme général et précis ;

### **en matière de formation et d'accompagnement des formations**

- mettre en valeur et mutualiser les dispositifs et expériences pédagogiques ;
- utiliser l'Observatoire des études et de l'insertion comme un instrument de pilotage des formations ;
- mener des études plus précises sur l'insertion des diplômés ;
- définir plus clairement les missions respectives de la Maison des étudiants et du Bureau de la vie étudiante ;
- développer les services aux étudiants sur les autres implantations messines et dans les sites délocalisés ;

### **en ce qui concerne l'IUT de Moselle-Est**

- formuler contractuellement les engagements réciproques entre université et collectivités ;
- imaginer des formules originales et innovantes d'enseignement et de gestion pédagogique et administrative ;



#### **en matière de recherche**

- aborder les coopérations avec les autres établissements armée d'un projet stratégique clair, pour éviter de se faire dicter des choix qui ne lui seront pas nécessairement favorables ;
- entreprendre un travail d'analyse et d'évaluation pour s'assurer que les soutiens correspondent à la pertinence des programmes, à la productivité et au niveau scientifique des équipes ;
- développer la participation aux contrats européens ;
- poursuivre l'effort de rationalisation des laboratoires ;
- mettre en place un outil de politique scientifique qui puisse présenter au Conseil scientifique, à la présidence et au Conseil d'administration des orientations claires et une stratégie de soutien à ces orientations.

#### **3 - L'université ne peut faire l'économie de :**

- moderniser et réformer ses statuts pour permettre et rendre légitimes des leviers de pilotage dans tous les domaines ;
- construire des tableaux de bord et des indicateurs pour constituer un système d'information fiable permettant de définir des objectifs précis et de mesurer les résultats atteints ;
- promouvoir la démarche contractuelle comme instrument de pilotage avec un projet qui ne se réduise pas au contrat ;
- se donner les moyens d'utiliser l'ISFATES comme levier de la politique franco-allemande de l'Université de Metz, lui assurant une reconnaissance et une visibilité dans le domaine.



# Table des matières

---

<b>Présentation de l'établissement</b>	<b>3</b>
<b>I L'institution et ses missions</b>	<b>3</b>
1 - Historique de l'établissement	3
2 - Les grands domaines d'activité	3
3 - Les chiffres-clefs	4
<b>II Contexte et spécificités</b>	<b>9</b>
<b>La démarche d'auto-évaluation de l'établissement</b>	<b>11</b>
<b>I Les étapes de la procédure</b>	<b>11</b>
<b>II Le rapport d'évaluation interne</b>	<b>12</b>
1 - L'élaboration du document	12
2 - Commentaires sur la méthode	13
3 - Les conclusions du rapport : les forces et les faiblesses identifiées par l'établissement	14
4 - La qualité de l'auto-évaluation	15
<b>III L'évaluation externe</b>	<b>16</b>
<b>Le pilotage stratégique : comment reconstruire l'université autour d'un projet partagé ?</b>	<b>17</b>
<b>I Une institution éclatée</b>	<b>17</b>
1 - Les origines	17
2 - L'état des lieux : un dispositif auto-bloquant qui empêche une évolution des structures et du fonctionnement	18

<b>II Une réelle volonté de changement : une université en reconstruction</b>	<b>21</b>
1 - Un projet présidentiel soutenu	21
2 - Les premières étapes d'une réforme des modes de fonctionnement	22
3 - Une étape essentielle : la construction d'une offre de LMD commune avec Nancy	24
<b>III Des acquis fragiles à conforter</b>	<b>25</b>
1 - La survivance d'un équilibre organisé des pouvoirs entre centre et périphérie, source potentielle de blocage et de crise institutionnelle	25
2 - L'impact faible de la politique contractuelle sur le pilotage de l'établissement	25
3 - L'absence de tableaux de bord et d'indicateurs	26

## **La formation des étudiants : comment concilier une vocation de proximité avec les impératifs nés du nouveau contexte européen ? 27**

<b>I Une université inscrite dans son territoire</b>	<b>27</b>
1 - La promotion sociale et culturelle des étudiants : une préoccupation commune des acteurs de l'université	27
2 - L'aménagement du territoire mosellan : la création de l'IUT de Moselle-Est	29
<b>II La nécessaire remise en cause des schémas initiaux de développement</b>	<b>30</b>
1 - Le facteur démographique	30
2 - Les nouveaux enjeux dans le cadre de l'harmonisation européenne	31
<b>III Les atouts de l'Université de Metz : l'exemple du créneau franco-allemand</b>	<b>31</b>
1 - Un territoire aux frontières	31
2 - Un éventail de formations franco-allemandes large et touffu	32
3 - Une institution pionnière à conforter : l'ISFATES (Institut supérieur franco-allemand de technique, d'économie et de sciences)	32

## **La recherche : les conditions d'une visibilité scientifique 35**

<b>I La recherche : une activité qui monte en puissance</b>	<b>35</b>
1 - L'état des lieux	35
2 - Des impulsions venues de l'extérieur	38
3 - Le rôle fédérateur des écoles doctorales	39
<b>II Un pilotage central encore faible</b>	<b>40</b>
<b>III Une dimension internationale à affirmer</b>	<b>41</b>

## **Annexe 43**

## **Liste des sigles 47**

## **Réponse du président 49**

## **Organisation de l'évaluation 53**

# Présentation de l'établissement

---

## I - L'institution et ses missions

### 1 - Historique de l'établissement

L'Université de Metz a été créée en 1970 à partir des structures existantes jusqu'alors rattachées à l'Université de Strasbourg : une faculté des Sciences, une faculté des Lettres et un IUT.

En 1993, lors de la dernière évaluation du CNÉ, l'université était constituée de quatre UFR (Lettres et Sciences humaines ; Droit, Économie, Environnement ; Mathématiques, Informatique, Mécanique, Automatique ; Sciences fondamentales et appliquées) ; de trois instituts (l'IAE, l'ISFATES et l'IUT) et d'une antenne délocalisée à Sarreguemines.

Depuis lors, la composante "Lettres et Sciences humaines" s'est scindée en deux UFR : SHA (Sciences humaines et arts) et LL (Lettres et langues). L'IAE est devenue une composante de droit commun à travers la constitution de l'UFR ESM (Études supérieures de management). L'IUT de Metz a essaimé sur le territoire mosellan, donnant lieu à la création de deux autres IUT, celui de Thionville Yutz dans un premier temps, puis, plus récemment, celui de Moselle-Est qui est constitué de trois départements implantés dans trois villes : Saint-Avold, Forbach et Sarreguemines.

Après une période de troubles et six mois de direction provisoire, un nouveau président a été élu en mars 2003.

### 2 - Les grands domaines d'activité

Les secteurs disciplinaires de l'Université de Metz sont les suivants : arts ; sciences humaines et sociales ; gestion ; ingénierie et technologie ; lettres et langues ; sciences exactes et naturelles ; sciences juridiques et économiques.

Dans le cadre du LMD, l'Université de Metz a choisi de structurer son offre de formation du niveau licence autour de cinq domaines : Sciences et technologie ; Droit et économie ; Sciences du management ; Lettres et langues ; Sciences de l'homme et des sociétés, arts et culture. Au niveau du master, on en retrouve également cinq : Sciences et technologie ; Droit et économie ; Sciences du management ; Civilisations et langues ; Sciences des interactions humaines et sociales.

### 3 - Les chiffres-clefs<sup>1</sup>

Les chiffres indiqués ci-après présentent les principales caractéristiques de l'université à partir de données concernant les étudiants, les personnels, la recherche, les ressources financières et patrimoniales. Les tableaux comportent le plus souvent une indication chiffrée pour :

- l'Université de Metz ;
- l'ensemble des universités de la typologie pluridisciplinaire hors santé ;
- l'ensemble des universités lorraines, toutes typologies confondues ;
- l'ensemble des universités de la France entière, toutes typologies confondues.

Les termes utilisés sont explicités en annexe.

#### Les étudiants

##### Évolution des effectifs d'étudiants inscrits

	Effectifs 2003-2004		Évolution 1998-1999 / 2003-2004	
	Nombre d'inscriptions	dont 1 <sup>ères</sup> inscriptions	Nombre d'inscriptions	dont 1 <sup>ères</sup> inscriptions
Université de Metz	16 255	4 912	6,4%	5,9%
Pluridisciplinaire hors santé			5%	8,4%
Lorraine			2,8%	6%
France entière			2,2%	8%

Source : MENESR-DEP-SISE

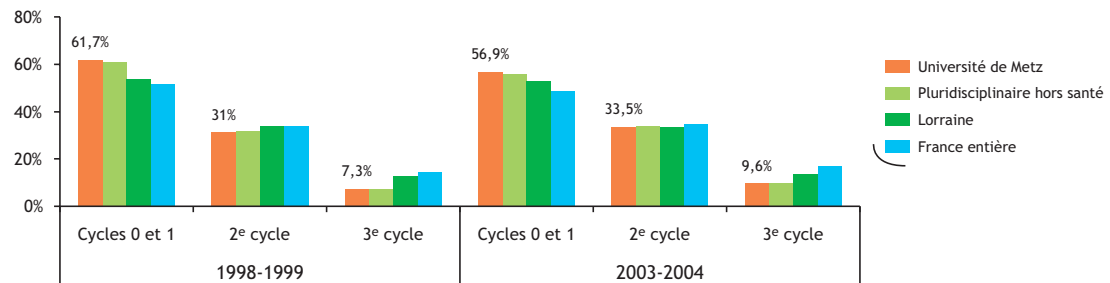
##### Évolution de la répartition des étudiants par grandes disciplines (toutes composantes - inscriptions principales)

	2003-2004					Évolution 1998-1999 / 2003-2004				
	Droit, Sc. éco., AES	Lettres, langues et sciences humaines	Sciences et ingénieurs	STAPS	Filières techno. courtes	Droit, Sc. éco., AES	Lettres, langues et sciences humaines	Sciences et ingénieurs	STAPS	Filières techno. courtes
Université de Metz	18,4%	42,9%	25,1%	1,8%	12,0%	17,4%	-3,7%	20,5%	137,3%	0,8%
Pluridisciplinaire hors santé	27,2%	33,7%	24,2%	3,7%	11,0%	14,9%	1,1%	2,6%	47,9%	-0,8%

Source : MENESR-DEP-SISE

<sup>1</sup> Source : *Indicateurs des universités*, Direction de l'évaluation et de la prospective (MENESR).

Répartition des étudiants par cycle universitaire (toutes composantes - inscriptions principales)



Source : MENESR-DEP-SISE

Répartition des étudiants par nationalité et pour chaque cycle en 2003-2004 (toutes composantes - inscriptions principales)

	Cycles 0 et 1			2 <sup>e</sup> cycle			3 <sup>e</sup> cycle		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Université de Metz	91,4%	3%	5,6%	86%	5,4%	8,5%	75,8%	5%	19,2%
Pluridisciplinaire hors santé	91,7%	2%	6,3%	88,3%	3,1%	8,6%	73,6%	4,3%	22,1%
Lorraine	89,7%	2,5%	7,8%	89,4%	3,5%	7,1%	77,3%	6,8%	15,9%
France entière	90,4%	2,2%	7,4%	86,1%	4%	9,8%	75,5%	5%	19,5%

Source : MENESR-DEP-SISE

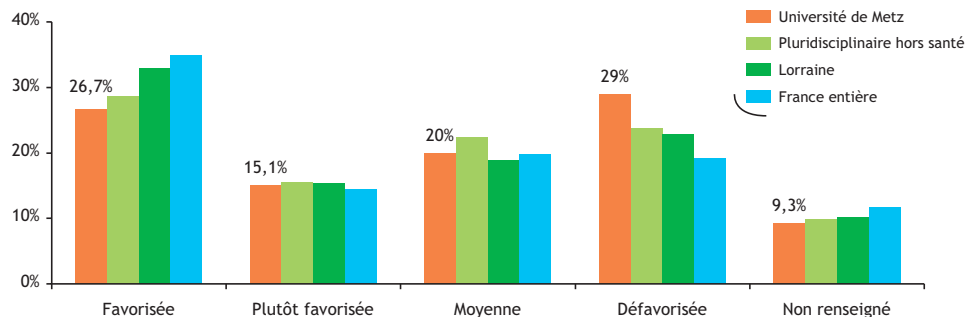
L'université compte 11,9% d'étudiants étrangers par rapport à sa population étudiante totale.

Évolution de la répartition des étudiants par nationalité (toutes composantes - inscriptions principales)

	Évolution 1998-1999 / 2003-2004		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Université de Metz	+2,8%	+83,6%	+43,5%
Pluridisciplinaire hors santé	+0,3%	+45,8%	+114,6%
Lorraine	-1,9%	+47,6%	+63,1%
France entière	-3,6%	+30,5%	+79%

Source : MENESR-DEP-SISE

### Répartition des étudiants par origine sociale en 2003-2004 (toutes composantes - inscriptions principales)



Source : MENESR-DEP-SISE

### Les boursiers - rentrée 2003 (toutes composantes)

	Total de boursiers	Total de boursiers /inscriptions principales
<b>Université de Metz</b>	<b>5 559</b>	<b>35%</b>
Pluridisciplinaire hors santé		30,7%
Lorraine		30,4%
France entière		24,5%

Source : MENESR-DEP-AGLAE

### Répartition des étudiants par bac d'origine en 2003-2004 (toutes composantes - inscriptions principales)

	Titulaires d'un baccalauréat			Dispensé
	Général	Technologique	Professionnel	
<b>Université de Metz</b>	<b>71,2%</b>	<b>16,1%</b>	<b>2,8%</b>	<b>9,9%</b>
Pluridisciplinaire hors santé	71,6%	15,1%	2%	11,4%
Lorraine	74,9%	12,7%	1,6%	10,7%
France entière	74,9%	10,9%	1,3%	13%

Source : MENESR-DEP-SISE

### Répartition des nouveaux bacheliers par lieu de résidence des parents (toutes composantes - inscriptions principales)

	2002-2003				Différence de % entre 1997 et 2002			
	Moselle	Départements limitrophes	Autres départements	Hors France	Moselle	Départements limitrophes	Autres départements	Hors France
<b>Université de Metz</b>	<b>69,2%</b>	<b>11,3%</b>	<b>14,4%</b>	<b>5,1%</b>	<b>-6,2%</b>	<b>-0,6%</b>	<b>3,5%</b>	<b>2,2%</b>
Pluridisciplinaire hors santé	61,9%	19%	14,5%	4,4%	-1,6%	-0,2%	2,3%	-0,1%
France entière	50%	27,3%	17,9%	4,7%	1,9%	-0,1%	1,5%	0%

Source : MENESR-DEP-SISE



## Les personnels enseignants

Effectifs et proportion des personnels enseignants par corps en 2002

	Total	Professeurs et assimilés		Maîtres de conférences et assimilés		2 <sup>nd</sup> degré	
Université de Metz	697	145	20,8%	353	50,6%	199	28,6%
Pluridisciplinaire hors santé			22,4%		54,2%		23,4%
Lorraine			27,4%		51,9%		20,7%
France entière			29,6%		53,6%		16,8%

Source : MENESR-DPE-GESUP et enquête non permanents, hors surnombre, hors enseignants disciplines hospitalo-universitaires

## Les personnels administratifs et techniques

Effectifs des personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement

	Effectif total	Structure par catégorie en 2002			Évolution des effectifs IATOSS 1999-2002			
		A	B	C	Total	A	B	C
Université de Metz	380	26,1%	26,8%	47,1%	6,1%	11,2%	20%	-2,7%
Pluridisciplinaire hors santé		22,9%	26,4%	50,6%	6%	6,7%	12,7%	2,5%
Lorraine		22,7%	24,3%	53%	-1,5%	3,1%	13,6%	-8,8%
France entière		20,9%	24,9%	54,3%	-1,8%	0,1%	6,4%	-5,8%

Source : MENESR-DPMA-AGORA, POPPEE-ITARF, POPPEE-BIB

## La recherche

Le potentiel de recherche de l'université se structure autour de 30 laboratoires dont 3 UMR, 3 FRE, 1 PPF, 22 EA et une unité non labéllisée. Il existe également 3 ERT (équipes de recherche technologiques). On compte 7 écoles doctorales, dont 6 sont communes avec les universités nancéennes dans le domaine scientifique, et dans celui du droit et de l'économie.

## Les ressources financières

Budget consolidé en euros par étudiant en 2000  
(toutes composantes - inscriptions principales et secondaires)

	Budget consolidé par étudiant	
	hors salaires	y compris salaires
Université de Metz	1 558	4 716
Pluridisciplinaire hors santé	1 622	4 717
France entière	1 505	4 804

Source : MENSUR - DES - Analyses comptes financiers

## Le patrimoine immobilier

Surface hors oeuvre nette hors parking (SHON) et m<sup>2</sup> par étudiant  
(toutes composantes - inscriptions principales)

	SHON		M <sup>2</sup> par étudiant en 2001
	2001	Évolution 1998-2001	
<b>Université de Metz</b>	<b>162 757</b>	<b>58,5%</b>	<b>10,4</b>
Pluridisciplinaire hors santé		54,1%	9,6
France entière		31,5%	9,5

Source : MENESR - DPD- Enquête annuelle "Surfaces"

## Commentaires

L'ensemble de ces données chiffrées montrent bien à la fois le chemin parcouru depuis quelques années et des constantes dans la structure de l'établissement :

- la prééminence du secteur Lettres, langues et sciences humaines, même si l'on enregistre une décroissance non négligeable sur la période envisagée ;
- la part encore très importante du premier cycle, mais la montée progressive des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles ;
- un recrutement encore largement local même si l'université attire plus qu'auparavant hors des frontières régionales et nationales ;
- un accroissement très remarquable de la proportion des étudiants étrangers et notamment européens ; en premier et en second cycles, l'Université de Metz en accueille en moyenne plus que les autres, toutes catégories confondues ;
- la proportion très importante des étudiants boursiers, et la sur-représentation des milieux défavorisés ;
- un pourcentage de bacheliers technologiques et professionnels plus élevé que la moyenne ;
- un contingent d'enseignants-chercheurs inférieur à la moyenne, particulièrement en ce qui concerne les professeurs, et des enseignants du second degré qui représentent plus du quart des effectifs ;
- une structure des emplois administratifs et techniques qui montre un établissement relativement bien pourvu en postes d'encadrement ;
- une situation financière conforme à la moyenne ;
- une très forte augmentation des surfaces entre 1998 et 2001.

## II - Contexte et spécificités

L'Université de Metz est l'une des quatre universités lorraines. C'est sur le site de Nancy, ou dans sa périphérie immédiate que sont localisés les autres établissements : l'Institut national polytechnique de Lorraine, constitué de plusieurs écoles d'ingénieurs, l'Université Nancy I - Henri Poincaré qui regroupe les sciences et la médecine, et l'Université Nancy II qui comprend les lettres, les langues, les sciences humaines, sociales, juridiques et économiques. En 2002, le pôle universitaire nancéen représentait 37 827 étudiants<sup>1</sup>.

Au sein de l'ensemble lorrain, la Moselle constitue une entité particulière tant du point de vue de l'histoire et des institutions que de l'économie ou de la démographie. Partageant le sort de l'Alsace, la Moselle a été annexée par l'Allemagne après la défaite de 1870. Redevenue française en 1918, elle a conservé de cette période une spécificité juridique : le statut concordataire, qui ne reconnaît pas la séparation des Églises et de l'État (mesure instituée en 1905 à une époque où la Moselle était allemande) oblige notamment les écoles publiques à dispenser un enseignement religieux, et l'État à rémunérer les ministres du culte. Autre particularité liée à ce statut, les établissements scolaires et universitaires ne perçoivent pas la taxe d'apprentissage.

Territoire aux frontières de trois pays - la Belgique, le Luxembourg et l'Allemagne - la Moselle tire un certain dynamisme économique de sa situation de carrefour d'échanges. Au cœur de l'espace SARLORLUX (Sarre-Lorraine-Luxembourg) et sur le sillon mosellan, le territoire bénéficie d'un positionnement privilégié et la conurbation messine apparaît comme l'une des zones les plus actives de Lorraine. Le très fort développement de l'emploi transfrontalier (en 2001, 59 996 Mosellans travaillaient hors des frontières : 33 017 au Luxembourg, 26 755 en Allemagne, et 224 en Belgique) a permis de gommer en partie les conséquences sur l'emploi de la crise des industries traditionnelles, notamment le charbon et la sidérurgie, secteurs qui ont perdu à peu près 87 000 emplois entre le début des années 60 et la fin des années 90<sup>2</sup>.

Le recensement de 1999 fait apparaître encore une légère augmentation de la population mosellane alors que les autres départements stagnent ou régressent. Fort de plus d'un million d'habitants, le département de la Moselle est aussi le plus peuplé de Lorraine.

Ces chiffres ne doivent néanmoins pas masquer les tendances qui se profilent à l'horizon des prochaines années. Selon les démographes, la Lorraine pourrait perdre 3,5% de sa population d'ici 2020, si se "maintiennent les comportements démographiques récents"<sup>3</sup>. Ces inquiétudes sont partagées par le Conseil économique et social de Lorraine<sup>4</sup> qui fait de la question démographique l'un des enjeux majeurs de la décennie à venir. Ce recul, s'il se confirmait, ne saurait être sans conséquence sur le développement universitaire.

L'Université de Metz a essaimé sur tout le territoire mosellan, essentiellement à travers l'implantation de deux IUT de plein exercice : au nord de Metz, l'IUT de Thionville-Yutz se situe à proximité du Luxembourg ; à l'est, l'IUT de Moselle-Est est éclaté sur trois sites disséminés le long de la frontière franco-allemande (Saint-Avold, Forbach et Sarreguemines). Sarreguemines accueille par ailleurs une délocalisation du DEUG de Droit de l'Université de Metz.

---

<sup>1</sup> Source : *Annuaire des établissements d'enseignement supérieur 2002-2003*, Direction de l'enseignement supérieur (MENESR),

<sup>2</sup> *La Lorraine face à son avenir*, 2003, INSEE.

<sup>3</sup> *La Lorraine face à son avenir*, 2003, INSEE.

<sup>4</sup> *Situation économique et sociale de la Lorraine*, 2004. (Avis du Conseil économique et social de Lorraine).



# La démarche d'auto-évaluation de l'établissement

---

Quand le CNÉ a lancé cette évaluation, l'Université de Metz avait élu quelques mois auparavant un nouveau président. Après une période de tension et d'immobilisme, l'établissement venait d'entrer à la fois dans une phase de reconstruction interne et dans une mutation profonde de ses relations avec l'extérieur, notamment à travers la construction d'une offre commune de LMD avec les autres universités lorraines.

Dans le même temps, l'université mobilisait l'ensemble de ses forces dans l'élaboration du projet d'établissement et la préparation du contrat quadriennal. Dans ces conditions, il apparaissait fort douteux que l'université s'engageât facilement dans l'évaluation interne.

## I - Les étapes de la procédure

L'évaluation des établissements lorrains a été inaugurée le 25 juin 2003 lors d'une rencontre à Nancy avec l'ensemble des responsables universitaires lorrains. À cette étape, il s'agissait pour le CNÉ de présenter la nouvelle méthode d'évaluation interne, à partir du *Livre des références*.

Les évolutions intervenues dans l'établissement lors du dernier trimestre 2003, et particulièrement l'arrivée d'un nouveau secrétaire général, ont ajourné le démarrage de la procédure jusqu'au mois de janvier suivant. Ce retard sur le calendrier prévisionnel (les opérations étaient censées démarrer à l'automne) a permis à l'établissement de travailler à partir d'une version du *Livre des références* largement améliorée.

La première visite du CNÉ dans l'établissement s'est déroulée le 28 janvier 2004, soit la veille d'une réunion extraordinaire des conseils d'administration des quatre universités lorraines tenue à Pont-à-Mousson pour approuver l'architecture commune de l'offre de formation. Venue pour présenter la méthode aux acteurs de l'université, la délégation du CNÉ nourrissait, compte tenu du contexte, des doutes sur la capacité de réponse de l'université dans des délais permettant une évaluation externe avant l'été. Bien que son équipe rapprochée ne fût pas convaincue de la faisabilité de l'opération dans un délai de deux mois, le président se déclarait partisan de mettre à profit l'effervescence existante pour entamer l'évaluation sur la lancée de la préparation du contrat, avant que l'élan ne retombe.

À quelques jours près, l'engagement a été tenu et le rapport d'évaluation interne est parvenu au Comité dans la première semaine d'avril.

Trois semaines plus tôt, le CNÉ était revenu dans l'établissement pour faire le point sur l'avancée des travaux et les modalités de l'opération, et apporter si besoin était une aide méthodologique.

## II - Le rapport d'évaluation interne

Cette démarche s'est révélée comme un temps fort dans la vie de l'établissement. Le président résume ainsi cet état d'esprit dans la note introductive du rapport : "En dépit des conditions difficiles, les collègues se sont "pris au jeu" d'une auto-évaluation qui correspondait à l'expression généralisée de points de vue riches sur notre université...". Les acteurs de l'université se sont donc approprié l'exercice, l'investissant comme des "États généraux de l'université", étape fondatrice d'un nécessaire renouveau.

### 1 - L'élaboration du document

L'établissement a constitué trois groupes de travail correspondant aux trois parties du *Livre des références*. Les membres de ces groupes ont été désignés par les directeurs de composante à raison de trois noms chacun. Les groupes ont désigné un coordonnateur en leur sein, et la présidence a mis à la disposition de chaque groupe un IATOS assurant la logistique administrative.

Le rôle des groupes a consisté à lancer des interrogations, conçues à partir des critères et des références du *Livre des références*, auprès d'interlocuteurs ciblés en fonction des thèmes abordés. À cet effet, trois boîtes aux lettres électroniques correspondant aux trois domaines ont été créées pour recueillir les réponses ; le *Livre des références*, ainsi que l'ensemble des documents (fiches et questionnaires) réalisés, ont été mis en ligne sur l'intranet, ce qui devait permettre une expression plus large que le simple recueil des réponses des interlocuteurs ciblés.

#### Le groupe formation

Le groupe (constitué de 13 personnes dont 7 enseignants, 3 IATOS et 3 étudiants) s'est d'abord interrogé sur le sens du *Livre des références* et le type de réponse attendu. L'étape préalable a donc consisté à réinterpréter et à se réapproprier le document.

Le groupe a choisi deux vecteurs de collecte d'informations : la diffusion des questionnaires par courrier électronique et la réalisation d'interviews. L'exploitation des questionnaires a donné lieu à la réalisation de bases de données par référence, puis de synthèses préparatoires, qui ont été réunies et amendées pour constituer le rapport. L'ensemble de la procédure s'est déroulé entre le 2 mars, date de la première réunion d'information, et le 31 mars, date de la remise du rapport à la présidence.

### Le groupe recherche

C'est à une large consultation des acteurs de la recherche que le groupe a choisi de procéder. Réalisée par courrier électronique, elle a concerné 174 personnes, soit 40% des acteurs de la recherche. Le groupe a ciblé 22 profils différents et établi un questionnaire par profil. Chaque correspondant du groupe (un par référence) a proposé une synthèse à partir des réponses obtenues. Après avoir été soumises à l'ensemble des "répondants" interrogés, les huit synthèses ont été validées par le groupe. La synthèse repose sur un sondage et non sur des échanges approfondis entre le groupe et les acteurs de la recherche.

Si le sondage apparaît assez représentatif pour les responsables d'unité de recherche (60% de réponses), les directeurs de composante (5 sur 7), ou encore les responsables des écoles doctorales (5 sur 7), il a recueilli trop peu de réponses dans certaines catégories pour en refléter l'opinion : c'est le cas notamment des membres des conseils (CS et CA).

### Le groupe management

Après la définition des questionnaires par référence et par critère, élaborée en sous-groupes, la confrontation des travaux a permis d'apporter la cohérence nécessaire, d'éliminer les doublons, de reformuler et de cibler les interlocuteurs. Le dépouillement des questionnaires a été réalisé au sein de chaque sous-groupe avant élaboration des synthèses. Le groupe a regretté que les délais de réalisation soient trop courts, que certains acteurs de l'université, notamment les membres des conseils, aient peu répondu, que les questions de management suscitent un intérêt limité, ou encore que la terminologie du *Livre des références* ne soit pas toujours compréhensible par le plus grand nombre. En revanche, il a souligné la totale liberté de définition des modes opératoires, la cohésion et la solidarité du groupe, la qualité des échanges en son sein, la réactivité des interlocuteurs. L'auto-évaluation comme maïeutique, c'est la conclusion à laquelle parvient le groupe management au terme de l'exercice.

## 2 - Commentaires sur la méthode

Le rapport témoigne d'un enthousiasme et d'une adhésion qui méritent d'être mis en exergue. Cet état d'esprit exceptionnel se manifeste à travers une liberté de ton, rehaussée par des illustrations humoristiques en rupture avec la neutralité impersonnelle habituelle du genre. On ne cherche pas à enrober ou à masquer la vision de l'université qui se dégage : le constat est souvent sévère, mais tempéré par la perspective aussitôt évoquée du chantier à entreprendre. Devant ce diagnostic sans concession, on perçoit plus d'espoir que d'accablement.

Le processus a été très démocratique et décentralisé, la présidence n'intervenant que pour lancer l'opération et fournir un appui logistique. Dès lors, les trois groupes, qui ont travaillé à partir d'un socle et d'objectifs communs, n'ont pas eu des approches exactement semblables : en particulier, le groupe recherche a fonctionné sur le modèle de l'enquête d'opinion, ce qui n'a pas été la démarche des deux autres. Si cette distorsion nuit un peu à la cohérence d'ensemble du rapport, les synthèses partielles qui figurent dans la partie recherche sont très précieuses pour appréhender les problématiques essentielles de la politique scientifique. Par ailleurs, le décompte des réponses peut constituer un indicateur utile.

### 3 - Les conclusions du rapport : les forces et les faiblesses identifiées par l'établissement

Le rapport d'évaluation interne présente les forces et faiblesses identifiées par l'établissement. Il laisse aussi clairement apparaître à la fois l'ampleur et la nouveauté du chantier engagé pour remédier aux dysfonctionnements constatés.

#### La formation

Les forces	Les faiblesses et les insuffisances
<ul style="list-style-type: none"><li>. La volonté de s'ouvrir à l'international.</li><li>. Le développement des filières professionnalisées qui a permis de nouer des relations plus solides avec les partenaires économiques et industriels.</li><li>. L'effort d'information à destination des futurs étudiants.</li><li>. La politique d'accueil des étudiants étrangers.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. Un déficit de communication interne : l'offre de formation est peu lisible, les expériences pédagogiques ne sont pas mutualisées ; les possibilités offertes par certains services ne sont pas toujours connues.</li><li>. Un manque de participation des étudiants à la vie de l'établissement.</li><li>. L'absence d'évaluation des filières par les étudiants.</li><li>. Une inadéquation entre les besoins et les moyens d'encadrement et de suivi des étudiants.</li></ul>

#### La recherche

Les forces	Les faiblesses et les insuffisances
<ul style="list-style-type: none"><li>. La dynamique enclenchée par les études doctorales.</li><li>. Le développement des actions internationales.</li><li>. La valorisation de la recherche.</li><li>. Le soutien aux colloques.</li><li>. La gestion des mois d'enseignant invité.</li><li>. La documentation électronique.</li><li>. L'implication de l'établissement dans le CPER.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. L'absence d'un véritable service de la recherche.</li><li>. Une diffusion insuffisante de la politique de recherche.</li><li>. La méconnaissance des actions menées dans le cadre du 6<sup>e</sup> PCRDT et du soutien apporté par le service de valorisation de la recherche dans la réponse aux appels d'offres européens.</li><li>. Les relations entre le Conseil scientifique et le Conseil d'administration et la place de la recherche dans les débats du Conseil d'administration.</li><li>. La documentation non électronique.</li><li>. La structuration de la recherche.</li></ul>



## Le management

Les forces	Les faiblesses et les insuffisances
<ul style="list-style-type: none"><li>. L'harmonisation des pratiques de recrutement sur ressources propres au sein des UFR et des services.</li><li>. Le plafonnement des heures complémentaires.</li><li>. Le dialogue social et le fonctionnement de la CPE.</li><li>. L'amorce d'une mutualisation des réserves.</li><li>. La séparation de l'agence comptable et des services financiers.</li><li>. La mise en place d'une lettre de cadrage.</li><li>. La mise en place d'un directeur financier.</li><li>. La mise en place d'un directeur des ressources humaines.</li><li>. L'acquisition du logiciel HARPEGE</li><li>. Une politique dans le domaine hygiène et sécurité.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>. La communication interne.</li><li>. La définition des missions des responsables administratifs des composantes.</li><li>. L'intégration insuffisante des IUT dans l'université.</li><li>. L'absence de projet formalisé à long terme.</li><li>. Le manque de débats sur la politique de l'université.</li><li>. L'absence de suivi des décisions prises dans les conseils.</li><li>. L'absence d'organigramme général.</li><li>. Défaut de la gestion prévisionnelle des emplois IATOS et enseignants.</li><li>. La difficulté à mettre en place une politique de redéploiement.</li><li>. La méconnaissance des tâches effectuées par les agents.</li><li>. L'absence de bilan social.</li><li>. La cohérence difficile entre la nouvelle direction financière et les services financiers déconcentrés.</li><li>. Des règles de facturation internes mal définies.</li><li>. L'absence d'indicateurs et de système d'information de gestion centralisé.</li></ul>

### 4 - La qualité de l'auto-évaluation

Il est possible de dire que le constat est lucide mais incomplet.

Sans être occultée, la force de la segmentation "facultaire", qui s'avère la principale cause de blocage de l'université, n'apparaît pas centrale. Il est évident aussi que l'université n'a pas mesuré l'enjeu et les possibilités offertes par une révision des statuts.

On remarquera aussi dans le texte présenté la confusion entre contrat et projet d'établissement, qui montre bien que l'université n'a pas su s'approprier la procédure contractuelle pour construire un projet stratégique. Le contrat n'est encore envisagé que dans la perspective étroite des moyens qui en découlent.

L'université est dépourvue d'instruments centralisés de mesure et d'évaluation de son activité, ce qui lui a rendu la tâche difficile.

### III - L'évaluation externe

L'évaluation externe a eu lieu les 17, 18 et 19 mai 2004, en présence des deux membres du Comité, du consultant et du chargé de mission. Elle a été menée par un collège de six experts sur les thématiques suivantes :

- le management de l'université entre centre et périphérie : comment construire un projet partagé ?
- la modernisation de la gestion au service d'un projet commun ;
- les axes porteurs d'une politique scientifique ;
- la cohérence de l'offre de formation en IUT sur le territoire mosellan ;
- la construction du LMD en lettres et sciences humaines ;
- les relations avec les écoles d'ingénieurs du pôle messin : l'université est-elle en mesure de fédérer un pôle technologique ?
- la dimension transfrontalière détermine-t-elle une identité universitaire spécifique ?
- l'université, facteur de promotion sociale et culturelle pour les étudiants messins.

Le choix de ces thèmes d'expertise a fait l'objet d'une discussion très fructueuse avec le président et son équipe. Il reflète ainsi à la fois l'ampleur de la volonté de réforme et la variété des enjeux auxquels doit faire face l'Université de Metz.

Le travail de terrain s'est déroulé dans des conditions exceptionnelles de collaboration et de cordialité. Les experts et les représentants du Comité ont particulièrement apprécié la qualité du dialogue et de l'organisation. Ceux-ci ont pu rencontrer l'ensemble des interlocuteurs prévus qui se sont exprimés très librement.

Il convient de souligner que l'établissement a organisé des rencontres avec les groupes en charge de l'évaluation interne, ce qui a permis des échanges intéressants à la fois sur leur perception de l'outil méthodologique et sur le degré de diffusion de l'évaluation interne dans l'établissement.

# Le pilotage stratégique : comment reconstruire l'université autour d'un projet partagé ?

---

## I - Une institution éclatée

### 1 - les origines

La rivalité entre les deux métropoles régionales Metz et Nancy a fortement marqué les mentalités collectives. Mais à la différence d'Orléans-Tours ou encore d'Aix-Marseille, cette bipolarité, qui conserve les traces ordinaires de destinées rivales, porte la marque des cicatrices des dernières guerres.

L'annexion de l'Alsace par l'Allemagne entre 1870 et 1918 a contribué au développement de l'Université de Nancy, qui a accueilli les transfuges de l'Université de Strasbourg. Beaucoup plus récemment, à la fin des années 1960, la genèse de l'Université de Metz s'est faite dans la dépendance de Strasbourg, le département de la Moselle appartenant à l'époque à l'Académie de Strasbourg. L'Académie de Nancy-Metz est en effet une configuration récente, qui coïncide avec celle de la Région créée en 1972.

L'Université de Metz s'est construite sur une dimension sociale d'accueil d'une population défavorisée, encore faiblement scolarisée dans l'enseignement supérieur. Par ailleurs, dans un département particulièrement éprouvé par les crises successives des industries traditionnelles (sidérurgie, textile, mines), le développement de l'enseignement supérieur est apparu, non seulement comme un pari salutaire sur l'avenir, et mais aussi comme le règlement d'une dette que la nation aurait contractée à l'égard de la communauté mosellane. Néanmoins, la volonté de faire de Metz un pôle universitaire ne pouvait, compte tenu du contexte, s'inscrire que dans une logique de concurrence avec les universités nancéennes.

La revendication d'un rééquilibrage des formations d'enseignement supérieur entre la Moselle et le reste de la Lorraine, et notamment le pôle de Nancy, s'appuie sur un constat démographique : la Moselle, qui concentre quatre des six principales aires urbaines régionales, compte 46% des habitants de la Lorraine.

La crise, qui a secoué l'Université de Metz en 2001, a posé la question de sa vocation et des modalités de son développement, problématique encore d'actualité comme on pourra le constater. Elle a également mis en exergue la fragilité du pouvoir central ainsi que le caractère potentiellement paralysant du mode d'organisation de l'université. Longtemps, les Messins ont cherché à égaler Nancy à la fois dans la largeur de l'éventail des formations proposées et par le nombre d'étudiants accueillis, l'objectif se nourrissant de la croissance continue des effectifs universitaires enregistrée durant la majeure partie des deux dernières décennies du siècle passé. En revanche, la recherche demeurait au second plan des préoccupations des responsables de l'université.

## **2 - L'état des lieux : un dispositif auto-bloquant qui empêche une évolution des structures et du fonctionnement**

### **Un échelon central faible et privé de moyens**

Les vice-présidents ne sont pas élus sur proposition du président, ce qui peut conduire à élire des vice-présidents en désaccord avec le président et ne contribue pas à l'existence de la notion d'équipe présidentielle.

D'ailleurs, même si les tensions se sont apaisées depuis la dernière crise institutionnelle, on parle à l'Université de Metz du "président et des vice-présidents", et non pas de "l'équipe présidentielle" : la présidence n'apparaît pas comme un interlocuteur unique et fort.

Les services centraux et communs n'ont pas une bonne image dans l'université. L'existence d'un "trou" financier est systématiquement évoquée - à tort - à leur propos. En fait, le budget global est d'abord réparti entre les composantes, et ce sont elles qui contribuent ensuite par prélèvement au fonctionnement des services communs et des services généraux, ce qui leur donne la conviction que ce sont elles qui les financent. Cette vision, erronée, qui procède d'une analyse incomplète des besoins et des coûts, est révélatrice du positionnement de ces structures au sein de l'institution (*cf. infra*).

Plutôt mal considérés, les services centraux sont également pauvres en personnels (63 sur 471). La répartition des emplois s'est faite au fil du temps après passage en commission des moyens où le rôle des directeurs de composante est prépondérant. Pourtant les composantes considèrent que les services centraux sont bien dotés.

Les services communs peinent également à mettre en place les missions transversales qui sont les leurs, faute d'un concours suffisant de la part des UFR, et leur politique s'articule difficilement avec le travail des commissions permanentes. Les directeurs de ces services souhaitent assez unanimement un renforcement du pouvoir central, qui contribuerait à clarifier leurs missions et leurs modalités d'action.

### **Les collèges électoraux : une logique de composante**

Les élus aux divers conseils sont issus de collèges électoraux qui, à l'exception du collège des personnels IATOS, sont constitués en fonction de groupes disciplinaires. La difficulté à définir les secteurs d'appartenance des électeurs qui ne sont pas enseignant-chercheur a conduit récemment

à une modification des statuts de l'université redéfinissant ces groupes disciplinaires, qui renforce la logique de composante. Les nouveaux statuts définissent l'appartenance aux collèges uniquement en fonction des UFR ou départements d'IUT.

Ce système électoral aboutit à faire des membres des différents conseils des représentants des composantes, chargés en premier lieu de défendre les intérêts des structures auxquelles ils appartiennent. Cet effet est renforcé par la présence de ces élus, comme invités, dans certains conseils de leur UFR d'appartenance. Cette pratique, justifiée par la nécessité d'un lien renforcé entre conseil d'université et conseil d'UFR, renforce la culture et la notion de représentation facultaires dans une université qui connaît une tendance centrifuge assez nette. Ce mode de représentation ne paraît donc pas de nature à mobiliser les acteurs de la communauté universitaire au service d'un projet partagé.

#### **Le poids et la multiplicité des lieux de débat : régulation ou contre-pouvoir ?**

La liste des commissions permanentes en distingue plusieurs types : les commissions rattachées au CS, au CEVU, au CA, aux trois conseils et les commissions réglementaires. La constitution de ces commissions n'est pas toujours précisée dans le document transmis par l'université et certaines ne sont pas conformes au règlement intérieur. Il n'existe pas de texte synthétique définissant leur mission.

L'article 13 des statuts prévoit que le Conseil d'administration peut créer des commissions d'études sur des secteurs particuliers de la vie de l'université, possibilité qui semble largement utilisée si l'on en croit les procès-verbaux des conseils.

Ces commissions, qui présentent toutes la particularité de mobiliser un grand nombre de participants, répondent à un souci louable d'assurer un fonctionnement plus démocratique et plus efficace. Cependant, la multiplication et la diversité de nature de ces commissions peuvent aboutir à ce qu'aucune politique claire ne se dégage de leurs débats. Le risque est d'autant plus réel que les présidents de ces commissions ne sont pas nommés par le président d'université, mais élus par les membres des commissions. Relativement autonomes, ces commissions peuvent donc constituer des lieux de contre-pouvoir, empêchant l'émergence d'une politique d'université.

Par ailleurs, il existe des doubles emplois manifestes entre ces différentes commissions : la Commission pédagogie du CEVU entame une réflexion sur les heures complémentaires et les charges d'enseignement par filière sans que l'on connaisse la relation entre les travaux de cette commission et ceux de la Commission des moyens. L'université met en place une politique de redéploiement et le Conseil d'administration crée une commission *ad hoc*, alors que de la Commission des moyens est justement chargée de traiter ces problèmes.

Dans la mesure où la constitution de ces commissions cherche souvent à préserver la représentation par secteur disciplinaire ou composante et où la participation des directeurs de composante est souvent de droit, on peut en déduire que ces commissions s'apparentent davantage à un espace de confrontation ou d'expression des besoins respectifs des composantes qu'à un lieu de préparation des débats du Conseil d'administration.

### **La Commission des moyens : un rouage-clé de l'établissement**

Composée de 31 membres, elle fonctionne comme un petit conseil d'administration, à la réserve près que les règles de représentation, qui ne correspondent pas aux textes définissant la composition des conseils d'administration, donnent un poids prépondérant aux composantes et UFR.

Les IATOS et les étudiants y sont fortement représentés. Par ailleurs, comme dans toutes les commissions, le président est élu, en opposition éventuelle avec le président ou le vice-président du Conseil d'administration.

Le rôle de cette commission est essentiel puisqu'elle instruit toutes les questions relatives aux locaux (affectation, projets de construction, etc.), au budget, aux ouvertures ou fermetures de filières, aux demandes de postes, etc. L'importance de cette commission est telle qu'elle donne lieu à des élections importantes au sein des conseils (plus de candidats que de sièges) et que certains admettent "qu'il vaut mieux être président de la Commission des moyens que vice-président du Conseil d'administration".

Une telle commission devrait permettre à une partie des élus du CA de s'approprier les dossiers budgétaires et de gestion des emplois, rendant ainsi possible un débat plus large en conseil. Elle offre aussi aux composantes un lieu d'expression de leurs besoins et un espace de négociation. Les limites de cette commission sont cependant multiples :

- elle est composée de très nombreux membres, mais fortement contrôlée par les directeurs de composante, qui en sont membres de droit ;
- elle instruit beaucoup de dossiers de natures très différentes alors qu'elle pourrait se consacrer aux questions budgétaires ;
- elle n'est pas présidée par le président d'université ou son représentant.

Si la Commission des moyens ne constitue pas un lieu de pilotage de l'université, un endroit où s'élaborerait une politique d'allocation de moyens, elle recèle en revanche une potentialité importante de blocage du système. En effet, son poids et son mode de fonctionnement sont tels qu'elle peut paralyser toute initiative nouvelle du président dans la mise en place d'une véritable politique en matière de budget, de redéploiement de postes, ou encore d'ouverture ou de fermeture de filières.

### **L'héritage d'une organisation financière et budgétaire au service de la structure facultaire**

Jusqu'à la rentrée 2003, il n'existait pas de service du budget centralisé ; un service financier central assurait la gestion financière des services centraux et des services communs ainsi que la gestion des opérations mutualisées et centralisées, et des opérations centralisées et non mutualisées ; des services financiers décentralisés dans les composantes avaient en charge l'intégralité de la gestion financière.

À cette époque, l'Université de Metz ne disposait pas d'une réelle procédure budgétaire précisant les règles de répartition, lesquelles apparaissaient mal connues et non formalisées. Les lettres de cadrage avaient un caractère très général. Elles rappelaient les grandes lignes du projet d'établissement, fixaient des objectifs généraux, mais laissaient une grande autonomie aux composantes puisque la seule contrainte financière était la reconduction du budget de l'année n-1 et d'une partie du montant des reliquats. Le budget primitif de l'université n'était pas un budget politique mais une simple synthèse de l'ensemble des budgets des services communs, composantes ou instituts.

Encore actuellement, les services généraux et communs, qui disposent de ressources propres insuffisantes pour couvrir les besoins de financement, "mettent à contribution les UFR" pour financer leur fonctionnement (*cf. supra*). Les modalités de répartition de ce prélèvement entre composantes ne sont pas d'une grande lisibilité. L'invocation constante, par les composantes, du "trou financier" à propos des services centraux est d'autant plus paradoxale que la situation financière globale de l'Université de Metz est saine.

Il n'existe pas encore de politique des reliquats, et les réserves de l'université, isolées au sein de chaque composante (88,5% des reliquats sont dans les composantes), sont considérées comme propriété des composantes. Cette vision accompagne la logique de répartition budgétaire. L'importance actuelle des reliquats conduit à s'interroger sur les besoins réels des composantes.

Cette organisation a longtemps empêché l'Université de Metz de mettre en œuvre une véritable politique d'établissement.

## **II - Une réelle volonté de changement : une université en reconstruction**

### **1 - Un projet présidentiel soutenu**

L'élection d'un président en mars 2003 a indéniablement donné un nouvel élan à l'établissement. Si l'université demeure encore une mosaïque de composantes non fédérées dans un projet commun et si les conditions nécessaires à la construction d'une identité partagée ne sont pas encore réunies, l'équipe présidentielle présente une cohésion et un dynamisme notables. Le président a su constituer des équipes solides aussi bien parmi les élus que les cadres administratifs.

L'émergence à la tête de l'université d'une nouvelle génération qui ne se reconnaît plus dans la querelle entre Nancy et Metz, le départ à la retraite des pères fondateurs, une mutation à la fois générationnelle et culturelle dans l'université, ont rendu possible une dynamique préfigurant la mise en place d'une politique d'établissement.

Très rapidement, des réorganisations de service, tendant à renforcer l'équipe présidentielle, sont venues modifier l'organigramme de l'établissement, et des mesures politiques tout à fait essentielles en matière de budget et de gestion des ressources humaines ont été prises. Cependant, la constitution d'indicateurs, de tableaux de bord et d'outils d'aide à la décision demeure la condition essentielle d'une réelle prise en main de l'établissement par l'équipe de direction, condition qui n'est pas encore remplie.

Le progrès existe, mais il est fragile, encore à la merci du mode d'organisation et de la répartition des pouvoirs.

## 2 - Les premières étapes d'une réforme des modes de fonctionnement

### La réorganisation des services

Le président a mis en place un directeur des services financiers et un responsable des ressources humaines. Cependant, ceux-ci ne supervisent pas encore hiérarchiquement les services concernés, ce que l'on peut regretter.

La communication externe est désormais confiée au cabinet du président, le Service communication ne conservant que la communication interne.

Le Service recherche a été étoffé sous l'égide du vice-président du Conseil scientifique. Un Service valorisation fonctionne sous l'autorité d'un chargé de mission, mais sa transformation en SAIC a été rejetée par le Conseil d'administration.

Les responsables de services centraux fournissent désormais, à la demande du secrétaire général, un rapport d'activité annuel de leur service, innovation très intéressante qui amène réflexion, formalisation des activités réalisées et définition d'objectifs.

### La préfiguration d'une nouvelle politique budgétaire

À cette étape, plus que d'une politique *stricto sensu*, il s'agit encore d'un éventail de mesures qui pourraient constituer, à terme, les éléments d'une politique budgétaire.

Le rapport de la Chambre régionale des comptes, élaboré en 2003, a incité les responsables de l'université à prendre des mesures fortes pour la mise en place d'une procédure budgétaire claire et cohérente, répondant à un souci de bonne gestion de l'université.

Des mesures de redressement reposant sur des axes "politiques" figurent dans la lettre de cadrage budgétaire :

- maîtrise des dépenses de fonctionnement courant ;
- maîtrise de la masse salariale, en particulier baisse des heures complémentaires de 5% et maintien de la masse salariale des contractuels ;
- maîtrise des dépenses des services communs et des services centraux en privilégiant la définition des actions à entreprendre plutôt qu'en s'appuyant sur la seule expression des besoins.

Pour une bonne lisibilité des charges communes, est créée une nouvelle unité budgétaire qui comprend les salaires des personnels sur budget propre, les heures complémentaires, les salaires sur contrat de recherche. Pour la clarté du suivi des dépenses pédagogiques sur contrat quadriennal, un compte de suivi du contrat est mis en place dans chaque composante. Les gros achats et investissements doivent être planifiés et budgétisés.

L'établissement a par ailleurs amorcé une politique de mutualisation des réserves, avec prélèvement de 5% pendant 5 ans sur les réserves des composantes.



En contrepartie, une politique de ressources nouvelles doit être menée, s'appuyant sur des actions volontaristes en matière de formation continue et de taxe d'apprentissage et sur une politique contractuelle de développement en liaison avec les collectivités locales.

L'université a également jeté les bases d'une politique d'amortissement avec la réalisation d'un inventaire physique en juin 2004, et d'une politique prévisionnelle d'achats avec la création d'une commission d'achats présidée par le vice-président du Conseil d'administration.

Le travail effectué par le Service de suivi de gestion financière pourrait constituer l'amorce d'une cellule de pilotage, voire d'un contrôle de gestion.

Pour la troisième année consécutive, le compte financier est accompagné d'un rapport synthétique intégré dans une analyse financière rétrospective des comptes de l'établissement sur 4 ans. Sa présentation, lisible et pédagogique, témoigne du souci de mettre à la disposition de la communauté universitaire des éléments de pilotage.

La création d'une direction financière constitue une mesure salubre ; il conviendrait néanmoins que l'ensemble des services financiers soit dirigé, et pas seulement piloté, par le directeur des services financiers qui, sous l'autorité du président de l'université, a déjà réalisé des avancées sensibles en matière budgétaire, comme nous venons de le voir.

### **Une politique des ressources humaines**

Le contrat d'établissement 2001-2004 prévoyait une démarche qualitative et de maîtrise de la gestion des ressources humaines qui consistait en la création d'une Direction des ressources humaines, la construction d'indicateurs et l'élaboration d'un bilan social, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences avec la mise en place de fiches-fonctions.

La plupart de ces projets n'est pas encore réalisée, ou commence seulement de l'être. En revanche, on peut noter des avancées concrètes en matière de politique de recrutement des enseignants-chercheurs, d'amélioration du dispositif de formation des personnels et de résorption de la précarité. Il en va de même de l'amélioration du dialogue social. Le contrat 2005-2008 reprend en grande partie les mêmes objectifs en les actualisant.

Le président, avec l'aide d'un chargé de mission Ressources humaines, membre du Bureau, enseignant-chercheur, a défini, dès le début de son mandat, une politique en matière de gestion des ressources humaines.

D'ores et déjà, différents chantiers ont été ouverts ; une première ébauche de bilan social devait être fournie à la rentrée 2004. Le logiciel HARPÈGE a été installé, il reste néanmoins à formaliser les procédures, à définir les structures et à paramétrer l'outil, ce qui représente un travail lourd, qui demande temps et moyens. Indispensable à la gestion des compétences et des carrières, le chantier "fiches d'activités" est également lancé. Tous ces projets vont dans le bon sens, mais ils ne pourront être menés à terme sans l'apport de personnels supplémentaires car la gestion des personnels au quotidien doit néanmoins continuer d'être assurée.

Compte tenu de son sous-encadrement en postes IATOS et du faible nombre de créations ces dernières années, l'Université de Metz a dû avoir recours à l'emploi précaire. Afin d'harmoniser les pratiques au sein des UFR et services, le Conseil d'administration a voté en mars 2004 une procédure de recrutement des contractuels sur ressources propres.

Par ailleurs l'université s'est engagée dans un processus de redéploiement des emplois d'enseignant. À une large majorité, le Conseil d'administration a voté les propositions, soit 6 redéploiements avec changements de discipline, dont 4 internes à une composante et 2 entre composantes, ce qui est une avancée considérable.

Le service des enseignants fait l'objet d'un suivi via le logiciel EVE. L'objectif d'un tel suivi est de s'assurer que les enseignants réalisent leur service statutaire dans le respect des maquettes, et dans la limite des heures complémentaires autorisées. En 2004, l'objectif est une baisse des heures complémentaires de 5%.

### **3 - Une étape essentielle : la construction d'une offre de LMD commune avec Nancy**

Parmi les raisons essentielles qui ont incité l'université à réformer son mode de fonctionnement, figure la perspective du LMD et de l'harmonisation de l'espace universitaire et scientifique européen. Ce bouleversement annoncé, et la nécessité qui en découle d'acquiescer une visibilité à l'échelle européenne pour soutenir la concurrence, ont imposé des rapprochements avec les universités nancéennes pour constituer dans le cadre régional un ensemble suffisamment vaste et performant pour avoir sa place dans ce nouveau contexte. La querelle historique s'est aussi effacée devant les craintes suscitées par la création d'une université au Luxembourg sur un modèle anglo-saxon avec des moyens et des objectifs ambitieux. Il est évident enfin que la baisse des effectifs a été un facteur déterminant du rapprochement.

Dans un souci d'harmonisation, les universités lorraines ont décidé de demander la cohabilitation de leurs masters au niveau de la mention, chaque spécialité pouvant avoir une cohabilitation propre avec une autre université, de maintenir dans chaque site la formation de la première année de master, et de répartir la deuxième année de formation selon les flux d'étudiants, les disponibilités locales en enseignants-chercheurs et les axes de recherche des laboratoires.

L'élaboration de l'offre de formation a été discutée dans les départements, les UFR et au niveau central de l'université, en même temps qu'une opération de concertation engageait toutes les universités lorraines pour une exploitation maximale de toutes les forces en présence et pour la création de synergies nouvelles.

C'est ainsi que les quatre universités lorraines ont présenté au Ministère un projet d'offre de formation commune. Cet acte a été scellé lors d'une réunion de l'ensemble des conseils d'administration à Pont-à-Mousson le 29 janvier 2004, en présence du recteur.

Pour autant, le LMD a donné une ampleur nouvelle à des collaborations antérieures : l'existence d'écoles doctorales communes, en sciences d'une part, et en droit, économie et gestion d'autre part, avait jeté les bases sur lesquelles allaient s'élaborer ultérieurement des projets de masters communs.

Dans le projet d'établissement 2005-2008, l'université présente son offre de formation renouvelée, à la fois comme la poursuite de "sa contribution à la démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur", et comme le moyen de "jouer pleinement la carte de l'attractivité régionale et internationale". En d'autres termes, si l'Université de Metz poursuit donc au niveau de la licence le chemin tracé auparavant, c'est-à-dire une réponse à une demande locale d'enseignement supérieur, au niveau des masters elle s'inscrit clairement dans une logique de collaboration et de partage des compétences.

### **III - Des acquis fragiles à conforter**

L'Université de Metz est entrée indéniablement dans un processus de réforme des modes de fonctionnement et d'organisation antérieurs. Pour autant, est-elle en mesure de s'affranchir des pesanteurs de l'organisation facultaire, condition indispensable à la construction d'un projet partagé reposant sur une politique d'établissement ? Elle est exposée au double risque d'échouer dans son entreprise faute de prudence ou, au contraire, faute de suffisamment d'audace et de fermeté.

#### **1 - La survivance d'un équilibre organisé des pouvoirs entre centre et périphérie, source potentielle de blocage et de crise institutionnelle**

La démarche du président se caractérise par un certain pragmatisme ; il a su exploiter les marges étroites dont il dispose sans provoquer ni crise ni conflit. Mais son champ d'intervention est demeuré modeste, même si, remises en perspective, les avancées opérées depuis 2003 apparaissent spectaculaires.

L'université demeure à la merci d'une crise institutionnelle du type de celle qu'elle a connue en 2001. Les règles du jeu n'ont pas changé et c'est à l'intérieur de cet espace contraint que le président et son équipe tentent de faire évoluer l'institution. La réforme en cours des statuts a des objectifs trop modestes, et il est évident que cet aspect, pourtant essentiel, d'une révision des modes d'organisation et de fonctionnement est pour le moment esquivé. Sans doute l'équipe présidentielle considère-t-elle que le moment n'est pas encore venu de procéder à des changements aussi radicaux, mais il est certain qu'elle ne pourra pas en faire l'économie si elle veut atteindre ses objectifs.

#### **2 - L'impact faible de la politique contractuelle sur le pilotage de l'établissement**

Le rapport d'évaluation interne mentionne qu'"il n'existe pas de projet formalisé à long terme qui permette à l'établissement de se fixer une ligne directrice globale". Le contrat est présenté comme "un embryon de projets" et "un acte bilatéral qui ne concerne qu'une partie des moyens de l'université". Plus encore, il est indiqué que "les objectifs affichés à moyen terme et débattus en conseil de direction, dans les composantes, en commission des moyens et en CA, coïncident partiellement avec ceux du contrat quadriennal".

L'impact de la politique contractuelle sur le fonctionnement de l'établissement paraît donc faible alors que la préparation de la négociation du contrat devrait être, pour l'établissement, un moment privilégié où l'ensemble de l'université dresse un bilan et construit ou reformule le projet d'établissement. Il est révélateur qu'à l'Université de Metz, la réflexion sur le projet d'établissement semble avant tout porter sur le contrat quadriennal et les ressources associées.

En fait, la signature tardive du contrat en cours, sur fond de crise institutionnelle majeure, a abouti à ce qu'une partie importante des sommes obtenues n'ait été affectée qu'en 2003. Le dernier contrat n'a pas été mis en œuvre et n'a donc pas pu être un élément de cadrage général de la politique d'université.

### **3 - L'absence de tableaux de bord et d'indicateurs**

L'Université de Metz ne se connaît pas ; l'absence d'indicateurs et de tableaux de bord permettant d'évaluer les actions fait que l'université ne dispose pas d'éléments d'appréciation ou de bilan réel permettant aux administrateurs d'évaluer les conséquences des choix politiques effectués en conseil.

Lors du précédent contrat quadriennal (2001-2004), les responsables de l'université et le Conseil d'administration avaient constaté la nécessité de développer des tableaux de bord, outils nécessaires d'aide à la décision. L'université s'est dotée d'outils de gestion informatisée de l'AMUE ; le rassemblement de toutes ces données pour leur traitement et la constitution d'indicateurs fiables sont en cours d'élaboration.

# La formation des étudiants : comment concilier une vocation de proximité avec les impératifs nés du nouveau contexte européen ?

---

## I - Une université inscrite dans son territoire

### 1 - La promotion sociale et culturelle des étudiants : une préoccupation commune des acteurs de l'université

La promotion sociale et culturelle des étudiants constitue l'une des préoccupations essentielles et consensuelles de l'Université de Metz, priorité fortement liée à la vigueur du sentiment d'appartenance au territoire mosellan. Pour autant, c'est au niveau des composantes que sont décidées et mises en œuvre les mesures et, dans ce domaine encore, il est difficile d'avoir une vision d'ensemble. Les chemins empruntés pour atteindre l'objectif commun ont pu être différents sans que la promotion sociale et culturelle des étudiants semble en avoir réellement pâti.

#### Une population étudiante d'origine modeste avec un fort recrutement local

En 2002-2003, une majorité des étudiants étaient inscrits en premier cycle dans les disciplines littéraires et de sciences humaines. Le recrutement reste principalement mosellan, même si, depuis cinq ans, on enregistre une certaine diversification des provenances. Les étudiants étrangers y sont relativement plus nombreux qu'ailleurs. Un tiers des étudiants provient d'un milieu modeste, et l'Université de Metz figure, dans sa catégorie, parmi celles dont le public est le plus défavorisé. À la rentrée 2002, on comptait 34% de boursiers, alors que la moyenne dans les universités de même type est de 29%<sup>1</sup>. Un nombre non négligeable d'étudiants, en particulier des étudiants étrangers, est en situation de détresse financière.

---

<sup>1</sup> *Indicateurs des universités*, MJER, Direction de l'évaluation et de la prospective, février 2004.

### **Le souci de ménager des parcours de réussite**

Les taux de réussite en première année, relativement satisfaisants, ont globalement progressé (entre 1998 et 2002, de 2 à 10% selon les UFR). À l'exception des filières LEA et AES, ce sont les disciplines à gros effectifs qui enregistrent les moins bons taux de réussite : c'est le cas de l'anglais, comme de la sociologie et de la psychologie, filières où l'on accueille des titulaires d'un baccalauréat professionnel ou technologique en plus grand nombre qu'ailleurs.

Les échecs sont donc imputables pour partie à une mauvaise orientation, problème qui semble déjà avoir été pris en compte. L'université offre des possibilités de réorientation assez larges, notamment l'insertion facilitée des titulaires de BTS dans de nombreuses filières, ce qui mériterait d'être mieux mis en valeur.

Sans directive de l'échelon central, en concertation plus ou moins étroite avec chaque composante, le SIOBUM (Service d'information, d'orientation et d'aide au placement de l'Université de Metz) mène des actions variées, voire originales, notamment pour développer les liens avec l'enseignement secondaire : l'accueil de lycéens dans des cours des DEUG MIAS et Sciences de la vie est une initiative d'immersion très positive que l'on pourrait étendre à d'autres formations.

Les études émanant de l'OEI (Observatoire des études et de l'insertion) correspondent peu à des demandes émanant explicitement des instances dirigeantes de l'université. Les études sur le devenir professionnel des étudiants sont commandées surtout par les filières professionnelles. En quatre ans, une seule étude a fait l'objet d'une présentation au CEVU<sup>1</sup>... L'appropriation de ces études par les membres du conseil apparaît donc très faible. Les instances dirigeantes n'accordent pas une attention appuyée à l'insertion des étudiants, ce qui s'explique par la facilité d'insertion professionnelle des jeunes diplômés messins. La Moselle bénéficie en effet de la proximité du Luxembourg et, dans une moindre mesure, de l'Allemagne, pourvoyeurs d'emplois qualifiés.

### **Des services aux étudiants efficaces mais inégalement accessibles**

L'Université de Metz n'est pas vraiment perçue comme un lieu de vie par la grande majorité des étudiants mosellans, qui pratiquent des migrations journalières. Aux dires même des responsables de l'université, il est difficile de parler d'une vie étudiante à Metz. Ceci étant, les services à la vie étudiante existent et sont efficaces bien qu'inégalement accessibles selon la localisation géographique. Tous implantés sur le campus du Saulcy, ils disposent de locaux et de conditions correctes de fonctionnement. Tel n'est pas le cas sur les autres sites messins et dans les délocalisations.

---

<sup>1</sup> CEVU du 4 avril 2002. Étude sur le devenir professionnel des diplômés de maîtrise (collaboration à une étude du rectorat avec Nancy I).

### **L'accent mis sur la culture**

Nouvellement mise en place, la Commission culture, pilotée par un enseignant des arts du spectacle, se fixe comme objectifs une harmonisation entre les services engagés dans le secteur de la culture ; la définition de la politique culturelle de l'université, à Metz comme dans les sites délocalisés ; la prise en compte de la variété du champ culturel (y compris la culture scientifique et technique). Cette commission propose au CEVU la politique à mettre en œuvre par le Service d'action culturelle qui a su faire du théâtre du Saulcy un lieu culturel phare de Metz.

On ne peut qu'approuver l'attention portée à la culture par le président et la volonté de développer la culture scientifique et technique.

### **Un réel effort pour associer les étudiants à la vie de l'institution**

Dès 1994, un bonus étudiant a été mis en place pour encourager la participation des étudiants à la vie de l'institution. Au départ, l'objectif était double : à la fois reconnaître l'engagement des étudiants dans les conseils et développer le mouvement associatif pour inciter les étudiants à considérer l'université comme un lieu de vie.

Les résultats obtenus en matière d'engagement des étudiants dans la vie institutionnelle sont inégaux. Après des efforts redoublés, la participation des étudiants a augmenté lors des dernières élections. Les étudiants, représentés dans diverses commissions et au bureau, gèrent la Maison des étudiants (MDE) et, plus récemment, le Bureau de la vie étudiante (BVE), structures dont on devra définir plus clairement les missions respectives. On prévoit de mettre en place une vice-présidence étudiante.

Le foisonnement des associations de filière contraste avec la rareté des associations à caractère transversal. L'ensemble se caractérise par un manque de coordination.

## **2 - L'aménagement du territoire mosellan : la création de l'IUT de Moselle-Est**

Pour asseoir son développement dans l'Est mosellan et contribuer à l'aménagement du territoire, l'université, soutenue par les collectivités, a souhaité regrouper, dans le bassin houiller, les trois départements de l'IUT de Metz, implanté à Saint-Avold, Forbach et Sarreguemines, en un IUT de plein exercice, avec un siège localisé à Sarreguemines.

Ces trois départements sont inégalement développés. Le département de Chimie de Saint-Avold, créé en 1994 dans un environnement industriel porteur, est le plus achevé des trois pôles. L'IUT accueille et gère une plate-forme technologique, outil de développement et de transfert destiné à la plasturgie. Par ailleurs, il développe une activité de recherche de niveau correct et pratique un enseignement bilingue français-allemand.

Si la spécialité "Gestion logistique et Transport" du département de Sarreguemines correspond à une activité de logistique localement très développée, il n'existe pas encore d'activité de recherche, et il faudra la créer, au sein d'une équipe plus large de l'université. Le bilinguisme constitue une caractéristique forte du site. Malgré la bonne volonté et la disponibilité de l'équipe pédagogique en place et l'aide apportée par la ville, la faiblesse du taux d'encadrement freine le développement du département.

C'est l'implantation de Forbach qui est dans la situation la plus difficile : le département Sciences et Génie des matériaux, créé en 2003, est dans l'attente de la construction et de l'équipement de ses locaux, prévus dans le cadre du CPER. Une partie des enseignements se déroule encore à Saint-Avold. Son fonctionnement actuel est à la charge de la Ville. La création d'activités de recherche, très attendues par les collectivités, reste très hypothétique dans la mesure où elle ne pourra se faire, comme à Saint-Avold, par la délocalisation d'une équipe déjà constituée de Metz.

Le fonctionnement d'un tel regroupement constitue un pari difficile. En outre, le choix du siège peut surprendre : à cause de son développement et de son dynamisme, le site universitaire de Saint-Avold paraissait mieux convenir.

Pour que cette expérience ait quelque chance de succès, il convient de réfléchir aux conditions de fonctionnement administratif et pédagogique d'un tel établissement. Compte tenu de l'originalité du dispositif envisagé, il importe de veiller à formuler contractuellement et par écrit les engagements de chacune des parties. L'éclatement des sites doit enfin conduire l'université à faire un effort tout particulier sur l'enseignement à distance, les bureaux virtuels, et les innovations pédagogiques et administratives qui en découlent. Il convient en effet de faire de cet éclatement un atout pour innover, faute de quoi le pari a peu de chance de réussir.

## II - La nécessaire remise en cause des schémas initiaux de développement

### 1 - Le facteur démographique

La question des effectifs fait écho à l'inquiétude exprimée : que la mise en place du LMD ne renforce, à terme, le caractère d'université de proximité de l'Université de Metz et ne la cantonne au niveau de la licence.

Entre 1986 et 1994, le taux de natalité a fortement chuté, dans le département de la Moselle, comme dans l'ensemble de la Lorraine, ce qui devrait se traduire par une baisse corrélative des étudiants à partir de 2004. La diminution du nombre de naissances dans les autres départements lorrains risque d'aggraver la concurrence entre les universités lorraines. Si des marges de progrès existent en Moselle, en termes de rattrapage du taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur - pourcentage encore inférieur de 4 points à celui du reste de la Lorraine -, il n'est pas évident pour autant qu'elles compensent l'impact démographique. Par ailleurs, les mobiles qui poussent un bachelier mosellan à quitter Metz n'ont pas *a priori* de raison de disparaître dans les années qui viennent : absence de certaines disciplines à Metz, notamment celles de santé, réputation de certaines filières, ou proximité géographique d'autres universités aux confins du département. On ne peut négliger non plus l'impact de l'ouverture de classes préparatoires.

Au niveau académique, il faut s'attendre à des fermetures de classes de BTS (qui comptent déjà plus de 400 places vacantes) Les classes de STS enregistrent un taux de places vacantes de 12,3% ; dans les IUT, ce taux est de 12,5% et dans les CPGE de 23%<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Chiffres cités par le rectorat.



Alors que la baisse des effectifs risque d'avoir des incidences sur son développement, le problème ne semble pas clairement perçu par l'université, qui compte sur les étudiants étrangers pour en maintenir le niveau. Par ailleurs, la concurrence entre les STS, les CPGE, les IUT et les licences, qui devrait s'accroître, rend indispensable une réflexion au niveau académique à la fois sur les premiers cycles universitaires et le post-bac.

## **2 - Les nouveaux enjeux dans le cadre de l'harmonisation européenne**

Désormais, l'Université de Metz s'inscrit dans deux logiques difficiles à concilier. Pour répondre aux attentes de son territoire, elle est incitée à poursuivre la politique d'aménagement et de promotion sociale sur laquelle elle a fondé son développement ; en revanche, les impératifs dictés par l'évolution du contexte lui commandent de se situer dans une logique concurrentielle à grande échelle et donc d'élaborer un projet de développement reposant sur des choix. Cette problématique n'est pas propre à l'Université de Metz, elle est commune à l'ensemble des établissements qui ont absorbé le choc de la massification de l'enseignement supérieur.

On a vu comment l'Université de Metz a été amenée à infléchir ses stratégies antérieures pour se rapprocher des autres universités lorraines et parvenir à constituer, dans le cadre du LMD, une offre commune de formation au niveau des masters. Il est évident toutefois que cette démarche ne va pas sans risque, et que l'une des conditions pour que l'Université de Metz ne se dissolve pas dans ce grand ensemble est qu'elle puisse s'appuyer sur un créneau qui lui confère une identité non contestée.

## **III - Les atouts de l'Université de Metz : l'exemple du créneau franco-allemand**

### **1 - Un territoire aux frontières**

Dans le contexte du développement de l'Europe, la proximité immédiate de plusieurs États, - la Belgique, le Luxembourg et l'Allemagne, avec les métropoles de Luxembourg et de Sarrebruck -, a favorisé à Metz la coopération internationale à l'université. Par ailleurs, le déficit démographique et le dynamisme économique du Luxembourg génèrent un flux quotidien de 56 000 travailleurs transfrontaliers lorrains, situation d'échanges exceptionnelle. Le transfrontalier est une réalité. C'est ainsi que le Luxembourg souhaite construire un pôle haut de gamme avec Metz, la Sarre, le Palatinat, la Rhénanie et la Wallonie.

Bien que la Voie spécifique mosellane<sup>1</sup> n'ait pas donné les résultats escomptés et que l'on enregistre une certaine désaffection pour l'apprentissage de l'allemand sur ce territoire de tradition germanophone, la dimension franco-allemande demeure très présente dans l'offre de formation de l'Université de Metz.

---

<sup>1</sup> Dispositif qui se caractérise par l'enseignement de l'allemand de la maternelle au CM2, puis dans des sections biculturelles au collège où une discipline est enseignée en allemand (histoire ou géographie par exemple).

## 2 - Un éventail de formations franco-allemandes large et touffu

Les formations franco-allemandes à l'Université de Metz
DEA Nations, régions, frontières en Europe du Nord-ouest et du Centre (histoire, géographie, aménagement, urbanisme)
DEA Études germaniques
DESS Management franco-allemand
DEUG, licence et maîtrise d'Allemand
Licence et maîtrise d'Études franco-allemandes transfrontalières
DEUG, licence d'Histoire, option franco-allemande
DEUG, licence de Géographie, option franco-allemande
Licence de Droit des affaires français et allemand
Maîtrise Échanges internationaux
Filière de Langues étrangères appliquées
Second cycle d'Études franco-allemandes transfrontalières (licence et maîtrise avec double diplôme)

Les filières d'IUP de l'UFR MIM (Mathématiques, informatique, mécanique) et de l'UFR ESM (Études supérieures de management) proposent, parallèlement à leurs cursus classiques, des filières franco-allemandes, en partenariat avec l'ISFATES. Cette organisation, conjointe entre UFR et ISFATES, ne facilite pas la lisibilité de l'offre de formation franco-allemande.

## 3 - Une institution pionnière à conforter : l'ISFATES (Institut supérieur franco-allemand de technique, d'économie et de sciences)

### Un parcours exemplaire

La mise en oeuvre d'un cursus de formation intégrée franco-allemande, créé en 1978 par convention intergouvernementale signée au sommet franco-allemand d'Aix-La-Chapelle, avait un caractère pionnier : c'était un véritable défi, bien avant qu'on parlât de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur.

Lorraine et Sarre ont joué un rôle décisif dans ce partenariat. En effet, c'est bien l'Université de Metz et la Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (HTW) qui ont proposé dès l'origine ces cursus franco-allemands dans le cadre de l'ISFATES. Depuis lors, des coopérations internationales ont été nouées avec d'autres États, le Canada notamment.

À l'origine, l'institut comprenait trois filières. Le dernier S du sigle ISFATES signifiait alors Sarreguemines comme une évocation de la dimension transfrontalière. La durée des parcours binationaux est passée de 2 à 4 ans en 1999, et d'autres formations franco-allemandes se sont mises en place dans l'université en dehors de l'ISFATES.

Institut bilingue et biculturel, l'ISFATES comporte six filières d'IUP débouchant sur un double diplôme à l'issue d'un cursus de quatre ans : sciences de gestion ; logistique ; mathématiques et informatique ; génie civil et infrastructure ; génie des systèmes industriels ; génie mécanique et productique. Très appréciés du milieu industriel et économique local, notamment pour leur compétence interculturelle, les diplômés bénéficient de bonnes conditions d'insertion professionnelle. Néanmoins on constate une certaine dissymétrie dans le recrutement : alors que leurs camarades sont originaires de tout le territoire allemand, les étudiants français proviennent surtout de Lorraine.

### Les problèmes : le statut de l'ISFATES et son financement

La valeur ajoutée essentielle de l'ISFATES consiste essentiellement en une certification de formation franco-allemande, avec son aspect interculturel. Les enseignements disciplinaires de spécialité sont sous-traités aux UFR qui prennent en charge les coûts de la formation au sein de leurs IUP respectifs. Les étudiants de l'ISFATES ont été regroupés avec les autres, pour des raisons d'économies d'échelle.

Département d'université, l'ISFATES est loin d'avoir le rang et les moyens d'une composante à part entière, en dépit de sa notoriété extérieure et de son intégration dans l'établissement. Le fait que cette composante ne soit pas dotée d'une unité budgétaire propre ne peut-il pas apparaître en effet comme l'indice d'une trop faible reconnaissance de son importance dans l'établissement ?

### Les effectifs de l'ISFATES (2003-2004)

	DEUG STPI 1			DEUG IUP 1			Licence			Maîtrise			Total		
	F	A	Total	F	A	Total	F	A	Total	F	A	Total	F	A	Total
Génie mécanique et infrastructure	3	4	7	10	1	11	9	4	13	3	0	3	25	9	34
Génie mécanique et productique	3	3	6	7	3	10	8	1	9	6	3	9	24	10	34
Génie des systèmes industriels	14	7	21	8	3	11	2	1	3	12	4	16	36	15	51
Informatique	9	5	14	12	6	18	7	5	12	12	4	16	40	20	60
Logistique <sup>1</sup>	10	11	21	10	7	17	-	-	-	-	-	-	20	18	38
Sciences de gestion	14	13	27	19	11	30	14	13	27	17	12	29	64	49	113
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>43</b>	<b>96</b>	<b>66</b>	<b>31</b>	<b>97</b>	<b>40</b>	<b>24</b>	<b>64</b>	<b>50</b>	<b>23</b>	<b>73</b>	<b>209</b>	<b>123</b>	<b>332</b>

<sup>1</sup> Filière ouverte en 2002-2003

Source : Université de Metz

### Quelques pistes pour l'avenir

Pour que l'université puisse utiliser l'ISFATES comme levier de sa politique franco-allemande, il conviendrait qu'elle mette en œuvre les mesures suivantes :

- . reconsidérer son mode de financement en lui allouant un budget en rapport avec les ambitions franco-allemandes de l'université ;
- . structurer le statut de l'ISFATES (réactualisation de ses missions et aménagement de ses relations avec les UFR, pour améliorer l'image et l'efficacité de l'institution) ;
- . étendre le vivier de recrutement à tout le territoire national, ce qui implique une spécificité forte suffisamment attractive : ce pourrait être la dimension franco-allemande, et donc le label ISFATES, étendu à toutes les formations ;

- . augmenter le flux des étudiants allemands à travers une collaboration active avec d'autres universités allemandes que Sarrebruck ;
- . veiller à l'accompagnement linguistique des Allemands en première année (l'UFA pouvant être sollicitée pour les surcoûts) ;
- . consolider la lisibilité de ces filières binationales dans le cadre du LMD ;
- . développer des collaborations entre les UFR, et entre l'université et l'IUFM, pour développer l'enseignement de l'allemand.

# La recherche : les conditions d'une visibilité scientifique

---

## I - La recherche : une activité qui monte en puissance

### 1 - L'état des lieux

Comme on l'a indiqué précédemment, l'Université de Metz a longtemps mis en exergue son rôle social d'accueil des étudiants mosellans, reléguant le développement de la recherche au second plan de ses priorités. Le souci d'un investissement dans la recherche est donc un phénomène récent.

À partir d'une multitude de laboratoires de taille sous-critique, on est parvenu à constituer des ensembles cohérents, travail sanctionné par une reconnaissance du CNRS. Au cours du contrat précédent, plusieurs entités de recherche ont reçu le statut d'UMR ou, pour certaines, le label de FRE en attendant une véritable association. Ce succès d'estime ne s'est cependant pas encore traduit au niveau des moyens humains : en 2003, l'université ne totalisait que cinq chercheurs CNRS pour 419 enseignants-chercheurs.

## La recherche à l'Université de Metz (2000-2004)

Secteurs	Sigle	Intitulé	Label	Encadrement	dont HDR	Enseignants-chercheurs extérieurs	Doctorants	Thèses entre 2000 et 2003	Thèses soutenues en 2003-2004
Mathématiques et informatique	LMAM	Mathématiques appliquées de Metz	FRE	33	20	2	13	19	5
	LITA	Informatique théorique et appliquée	EA	20	5	0	4	0	3
Mécanique, matériaux, génie industriel	LPMM	Physique et mécanique des matériaux	UMR	21	7	20	49	40	7
	LETAM	Étude des textures et applications aux matériaux	UMR	18	7	1	13	12	4
	LGIPM	Génie industriel et production mécanique	EA	10	3	13	29	15	5
Physique et EEA	LPLI	Physique des milieux denses	EA	15	8	0	11	10	3
	LPMC	Physique moléculaire et des collisions	EA	10	6	0	7	7	3
	LMOPS	Matériaux optiques, photonique et systèmes	FRE	19	14	5	12	16	6
	LASC	Automatique des systèmes coopératifs	EA	6	2	1	6	3	2
	LICM	Physique des solides et interfaces	EA	7	3	0	5	4	0
	LTMC	Théorie de la matière condensée	EA	5	5	0	3	6	0
Chimie	LCA	Chimie et applications	EA	13	3	0	8	11	5
	LIMBP	Ingénierie moléculaire, biochimie et pharmacologie	EA	10	7	0	17	13	1
	LEM*	Électrochimie des matériaux	UMR	4	1	0	4	6	1
	LSMCL	Spectrométrie de masse et chimie laser	EA	6	3	0	7	8	4
Biologie	ESE	Écotoxicité, santé environnementale	FRE	12	4	0	12	13	4
	LBFE	Biodiversité et fonctionnement des écosystèmes		10	4	0	11	9	9
Littérature, linguistique et langues	CEPLA	Centre d'études des périodiques de langue allemande	EA	11	4	6	24	8	4
	CELTED	Centre d'études linguistiques des textes et des discours	EA	12	6	5	13	6	1
	CETT	Centre d'études des textes et de la traduction	EA	17	8	0	9	3	3
	CMB-LS	Centre Michel Baude - Littérature et spiritualité	EA	15	9	2	12	7	1
	THELES	Centre de recherche interdisciplinaire de théologie, littérature et sciences	EA	9	5	0	4	0	0
Espace, civilisations, sociétés, médias	CRHCEO	Histoire et civilisation de l'Europe occidentale	EA	22	10	0	30	7	4
	CEGUM	Études géographiques de l'Université de Metz	EA	13	3	0	16	9	1
	CREM	Centre de recherche sur les médiations	EA	15	6	1	34	6	6
	ERASE	Expertise, action publique et mutations de l'emploi	EA	20	8	9	82	10	5
	ETIC	Équipe transdisciplinaire sur l'interaction et la cognition	PPF	7	1	0	6	0	1
Droit, économie, gestion	ID2	Institut de droit et économie des dynamiques en Europe	EA	35	14	0	16	5	7
	CEREMO	Centre européen de management des organisations	EA	23	5	0	17	5	2

\* laboratoire commun avec l'UHP

Source : Université de Metz

Par ailleurs, il faut interpréter comme un signe très positif l'augmentation du nombre de primes d'encadrement doctoral.

### Évolution du nombre de primes d'encadrement doctoral

	2001	2002	2003	2004
PEDR nouvelles	27	29	26	27
PEDR en cours	99	98	103	107
Nb d'EC en poste	482	490	500	503
% d'EC avec PEDR	0,205	0,2	0,206	0,213

Sources : Université de Metz

Avec une centaine d'enseignants-chercheurs permanents partagés entre l'université, l'ENIM et l'ENSAM, le secteur Mécanique, Matériaux, Génie industriel est très reconnu à Metz et correspond bien à la tradition d'industrie lourde de la région. Les publications, colloques et éditions de revues montrent une excellente insertion de ce secteur dans la recherche nationale et internationale en génie industriel et productique. Les trois laboratoires du secteur sont plus ou moins partagés entre l'université, l'ENIM et l'ENSAM.

Dans le secteur de la Chimie, aucun projet ne semble actuellement susceptible d'en améliorer la structuration. On perçoit le déficit d'accompagnement de la part du Conseil scientifique pour faire émerger une restructuration forte. Les deux laboratoires de biologie pourraient être amenés à constituer un programme pluriformations (PPF) "Métrologie appliquée aux systèmes aquatiques". Les aspects écologiques font partie des axes dans lesquels l'Université de Metz estime avoir des atouts et devoir se développer. C'est donc un secteur à suivre avec attention.

Au sein du secteur Lettres et Sciences humaines, on observe une structuration très émiettée à laquelle le projet très fédérateur de la Maison des sciences de l'homme, porté par l'école doctorale PIEMES (Perspectives interculturelles : écrits, médias, espace et sociétés) en collaboration avec Nancy II, devrait pouvoir porter remède.

La recherche en droit est caractérisée par l'absence de laboratoire de taille critique. Ce problème structurel pèse sur son développement. Il faut d'autant plus saluer les efforts d'organisation collective et les tentatives pour construire des problématiques de recherche fédératives.

L'effort de structuration de la recherche se traduit aussi par l'existence de trois équipes de recherche technologiques (ERT) figurant au contrat quadriennal 2001-2004.

Programmes	Partenaires universitaires	Partenaires industriels
Aciers TRIP, maîtrise et propriétés de la mise en forme	LPMM et LETAM	USINOR
Usinage à grande vitesse	L'ENIM, L'ENSAM et l'université au sein de l'ISGMP (Institut supérieur de génie mécanique et productique)	Vaste panel d'industriels dont Renault, PSA, Ascométal, Nord-chrome, CMW, S2M etc.
Développement instrumental et analyse	LSMCL	Total FINA ELF

Dans le futur contrat, l'université propose en outre d'inscrire six programmes pluriformation, dont la bonne répartition thématique constitue la preuve d'une réflexion solide des partenaires. Il s'agit des projets suivants :

Discipline	Projet	Partenaires
Mathématiques	Renforcement de la documentation	LMAM
Physique	Modélisation et simulation à l'aide du calcul parallèle	LPLI et LPMC
Matériaux	Affinement de la microstructure par hyper-déformation	LETAM et LPMM
Électrochimie	Développement d'un ellipsomètre spectroscopique infrarouge pour la caractérisation de semi-conducteurs thermoélectriques élaborés par électrochimie	LPLI /LPMM et LEM
Biologie	Métrologie appliquée aux écosystèmes aquatiques	ESE et LBFE
Sciences sociales	Formation, transformations du travail, compétence et emplois	Collaboration de trois des quatre universités lorraines, sous la conduite de l'Université Nancy II

## 2 - Des impulsions venues de l'extérieur

L'implantation à Metz, ces vingt dernières années, de plusieurs écoles d'ingénieurs a incontestablement joué un rôle dans la structuration de la recherche messine. Ni SUPÉLEC en 1985 (3<sup>e</sup> site après Orsay et Rennes), ni l'ENSAM en 1997 (7<sup>e</sup> centre en province) ne sont arrivées avec l'intention de créer leurs propres laboratoires, mais avec le projet de participer à des thématiques qui leur conviennent dans des laboratoires existants.

C'est ainsi que la mise en place du centre de l'ENSAM, actuellement dirigé par un professeur de l'université, avec le projet d'organiser une filière franco-allemande d'ingénieurs en double diplôme avec l'Université de Karlsruhe, a contribué à renforcer la réorganisation de la coopération de recherche dans le domaine du génie mécanique et de la productique avec l'ENIM et l'université. L'arrivée de SUPÉLEC a donné lieu à la création d'un laboratoire commun avec l'université (le Centre lorrain d'optique et d'électronique qui s'est scindé depuis lors en deux laboratoires distincts).

La plate-forme européenne de Georgia-Tech (*Institute of Technology* d'Atlanta), université publique américaine de l'État de Géorgie implantée en 1990, qui a longtemps eu peu de relations scientifiques avec l'université, vient d'amorcer un rapprochement dans le domaine de l'optoélectronique avec SUPÉLEC et l'université. D'autres projets concernent l'ESIDEC, l'école de management de la CCI de Metz reconnue comme pôle de référence en logistique. Cette coopération pourrait être le support du département logistique qui s'est ouvert à l'IUT de Sarreguemines.



L'université entretient des relations étroites avec l'ENIM, même s'il subsiste un décalage culturel entre les deux institutions, que le remplacement massif des professeurs du cadre de l'ENSAM par des enseignants-chercheurs n'est pas encore parvenu à combler. Le LGIPM (Laboratoire de génie industriel et de production mécanique), en regroupant les forces de l'ENIM, de l'ENSAM et de l'université et associant l'INRIA, comme les deux unités mixtes du CNRS - le LPMM (Physique et mécanique des matériaux) et le LETAM (Laboratoire d'étude des textures et applications des matériaux) - sont à la fois emblématiques des synergies scientifiques à l'œuvre, et de l'excellence du pôle messin dans le domaine de la mécanique et des matériaux.

Les écoles participent également à des projets de masters : l'ENSAM et l'ENIM à deux spécialités "recherche" de la mention Ingénierie, SUPÉLEC à la spécialité "recherche" de la mention Physique et Chimie de la matière et des matériaux (mention cohabilitée avec l'UHP et l'INPL). Ces écoles se soucient manifestement de former leurs élèves à la recherche.

"Metz Campus", à la fois réseau, label et association, réunit depuis le début de l'année 2004, outre l'université, l'ENIM, l'ENSAM, SUPÉLEC, l'ESIDEC (École supérieure internationale de commerce), l'ESITC (École supérieure d'ingénieurs des travaux de la construction), Georgia Tech Lorraine et l'IRA (Institut régional d'administration).

Si la réalité d'un réseau messin ne fait pas de doute, l'appartenance des écoles à des tutelles différentes rend impossible l'éventuelle fédération de l'ensemble par l'université.

### **3 - Le rôle fédérateur des écoles doctorales**

La constitution des écoles doctorales a été déterminante dans l'organisation de la recherche : elle a fait évoluer le dispositif existant en le tirant vers le haut.

C'est ainsi que l'école doctorale PIEMES (Perspectives interculturelles : écrits, médias, espaces et sociétés), qui recouvre tout le pôle des Lettres et Sciences humaines, a apporté une lisibilité à ce secteur dans l'université. Le pôle Droit et Management, est couvert par une école doctorale "Sciences juridiques, politiques, économiques et de gestion", qui est commune aux universités Nancy II et de Metz. Ces deux écoles sont engagées dans le projet d'une Maison lorraine des sciences de l'homme sur le thème "Frontières". Metz fait preuve d'un dynamisme et d'une implication très forts dans ce projet.

Dans le secteur des Lettres et Sciences humaines, le nombre de thèses soutenues, qui se situe en moyenne autour de 15 par an, est très fluctuant : c'est ainsi que l'on a enregistré 23 soutenances de thèses en 2003 après deux années creuses. En droit, la production est particulièrement faible (20 thèses en 8 ans dont 10 entre 2000 et 2003). C'est également le cas des effectifs de doctorants (47 pour 59 enseignants-chercheurs).

Le pôle Sciences émerge à cinq écoles doctorales, toutes partagées avec Nancy I ou l'INP de Lorraine. Les responsables de ces écoles sont à Nancy, et il existe un correspondant de chaque école doctorale à Metz. Ces écoles recouvrent les champs suivants : Informatique, automatique, électronique, électrotechnique et mathématiques (IAEM Lorraine) ; Énergie, mécanique et matériaux (EMMA) ; Chimie et physique moléculaires (SESAMES, seule école relevant principalement de Metz) ; Sciences et ingénierie des ressources, procédés, produits, environnement (RP2E) ; Biologie, santé, environnement (BIOSE). S'il est difficile d'identifier le nombre de thèses par école doctorale, on remarque néanmoins jusqu'en 2003 une baisse continue très alarmante de la production globale (65 en 2000, 48 en 2001, 44 en 2002 et 36 en 2003), mouvement qui s'inverse en 2004 avec 43 thèses soutenues.

Le poids des écoles doctorales, leur imbrication dans la structure universitaire, l'absence d'une politique claire définissant les responsabilités respectives des écoles et des UFR génèrent des ambiguïtés et une complexité accrue, dont toutefois personne ne paraît se plaindre. Les écoles doctorales, qui ont pris en charge l'organisation du troisième cycle, ce qui est leur fonction, s'approprient à jouer un rôle majeur dans l'organisation des masters.

Encore faut-il que les dispositifs à venir relatifs à l'enseignement supérieur leur conservent cette compétence à l'égard des masters. Si elles devaient être cantonnées aux seuls doctorats, la compétence à l'égard des masters revenant aux UFR, l'équilibre de la redéfinition de l'offre de formation messine pourrait s'en trouver fortement affecté.

## II - Un pilotage central encore faible

C'est au sein des composantes que sont intervenues les évolutions de la structuration de la recherche. En effet, la constitution de ces agrégats locaux ne reflète pas encore une véritable politique de l'université, et le Conseil scientifique ne semble toujours pas en mesure d'orienter des programmes et surtout d'équilibrer les diverses entités de l'université.

La politique d'utilisation du BQR est significative des progrès à accomplir. Le BQR représente un volume financier relativement faible (171 K€) ce qui prive l'université d'un instrument assez puissant pour orienter sa recherche. Un tiers revient aux UFR suivant une clé de répartition interne, qui reflète plus leur poids que leurs projets scientifiques. Les deux tiers restants sont dévolus à des actions de soutien : équipement en documentation électronique pour le SCD, accueil de nouveaux enseignants, financement de colloques, communication, brevets, etc.

Une seule opération relève d'une décision stratégique : il s'agit de l'attribution d'une dotation de de 3 000 € pour accueillir une équipe déconcentrée de Paris au CREM (Centre de recherche sur les médias). Malgré le projet d'infléchir son utilisation, le projet de contrat quadriennal prévoit de consacrer le BQR, outre aux colloques scientifiques, "au renouvellement des grands équipements scientifiques, ce qui contribuera aux performances de la recherche messine"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Projet de contrat quadriennal de développement 2005-2008.

Le BQR ne peut être considéré uniquement sous l'angle d'un instrument de soutien à la recherche en général : il constitue en effet l'un des leviers d'orientation scientifique dont dispose l'université.

La direction de l'université a bien conscience de devoir passer à une seconde étape en matière de politique scientifique. Le renforcement du Service recherche auprès de la nouvelle vice-présidente témoigne de cette intention. Néanmoins, on ne peut conduire une politique en s'appuyant sur un seul service administratif, tout indispensable qu'il soit. Seule la capacité à analyser les multiples facettes de la recherche dans ses diverses expressions disciplinaires pourrait donner les moyens, à l'université et à son conseil scientifique, d'identifier et de soutenir les équipes les plus actives et les plus productives.

Il convient aussi d'évoquer le déséquilibre statutaire de représentation entre les sciences et les sciences humaines au sens large dans les instances de l'université. Cette question devrait faire l'objet d'une réflexion et d'une évaluation précise, puis, le cas échéant, de décisions de politique scientifique.

### **III - Une dimension internationale à affirmer**

L'ensemble des documents fait état d'une grande attention portée à l'international, et montre notamment la similitude ou la continuité des intentions d'un contrat à l'autre. On retiendra un système efficace de mois d'accueil pour chercheurs étrangers, quelques participations à des consortiums du 6<sup>e</sup> PCRDT et le pilotage d'un programme STAR dans le cadre du 5<sup>e</sup> PCRDT.

Néanmoins, si l'idée d'une recherche à forte composante internationale s'impose comme une nécessité, les résultats ne sont pas encore à la hauteur des ambitions affichées par l'université.



# Annexe

---

Ces définitions sont extraites du document de travail "*Indicateurs des universités*", MENRS - DEP, bureau des indicateurs et outils d'aide au pilotage, 2005.

**1<sup>ère</sup> inscription** : première inscription dans le système d'information sur le suivi des étudiants (SISE), que ce soit au niveau du 1<sup>er</sup>, du 2<sup>e</sup> ou du 3<sup>e</sup> cycle.

**2<sup>nd</sup> degré** : enseignants du second degré affectés dans l'enseignement supérieur. Cette population est essentiellement composée de professeurs agrégés (PRAG) et de professeurs certifiés (PRCE).

**Boursiers** : comprend les étudiants ayant obtenu une bourse sur critères universitaires, sur critères sociaux ou de mérite.

- *Bourses sur critères sociaux* : versées par les CROUS, elles sont destinées à permettre à leur bénéficiaire d'entreprendre des études supérieures en 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles.

- *Bourses sur critères universitaires* : versées par le CROUS, elles sont destinées aux étudiants inscrits aux concours d'agrégation ou qui préparent un DEA ou un DESS au titre d'une formation initiale dans un établissement d'enseignement supérieur habilité à délivrer ces diplômes. Ce sont des aides contingentées.

**Budget consolidé (y compris salaires et hors salaires)** : le budget consolidé d'un établissement d'enseignement supérieur comprend les dotations budgétaires de l'État inscrites au budget de l'enseignement supérieur ainsi que les subventions des collectivités territoriales et les ressources propres qu'il dégage de son activité. Ce budget intègre (budget consolidé y compris les salaires) ou non (budget consolidé hors salaires) une valorisation des salaires des personnels payés sur budget de l'État en poste dans l'établissement.

**Cycles** : comprend les cycles 0, 1, 2 et 3.

- *Cycle 0* : cycle universitaire regroupant des diplômes permettant aux non-bacheliers l'accès aux formations universitaires : diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU), capacité en droit, etc.
- *Cycle 1* : cycle universitaire regroupant les formations et diplômes correspondant au niveau bac + 2
- *Cycle 2* : cycle universitaire regroupant les formations et diplômes correspondant au niveau bac + 3 et 4
- *Cycle 3* : cycle universitaire regroupant les formations et diplômes correspondant au niveau bac + 5 et plus

Cette classification est progressivement remplacée par les niveaux licence (bac + 3), master (bac + 5) et doctorat (bac + 8).

**Dispensés du baccalauréat français** : il s'agit des étudiants non titulaires du titre de baccalauréat français. Ils disposent soit d'un titre étranger admis en équivalence, soit d'un titre admis en dispense, soit encore d'un diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU).

**Inscriptions (principale et secondes)** : un même étudiant peut prendre plusieurs inscriptions dans un ou plusieurs établissements. Si un étudiant prend plusieurs inscriptions dans un même établissement, une seule est déclarée "principale", les autres sont déclarées "secondes". L'inscription principale correspond à celle prise pour la formation la plus élevée. Si un étudiant prend plusieurs inscriptions dans  $n$  établissements, il aura  $n$  inscriptions principales.

**Nationalités européennes** : le terme "européen" est compris au sens de l'Europe géographique, hors France.

**Origine sociale des étudiants** : catégorie socio-professionnelle du chef de famille déclarée par l'étudiant au moment de son inscription :

- *Favorisée* : chef d'entreprise de dix salariés ou plus, profession libérale, cadre de la fonction publique, professeur et assimilé, professions de l'information, des arts et des spectacles, cadre administratif et commercial d'entreprise, ingénieur, cadre technique d'entreprise, instituteur et assimilé ;
- *Plutôt favorisée* : profession intermédiaire santé / travail social, clergé, religieux, profession intermédiaire dans la fonction publique, dans le commerce ou en entreprise, technicien, contremaître, agent de maîtrise, retraité cadre / profession intermédiaire ;
- *Moyenne* : agriculteur exploitant, artisan, commerçant et assimilé, employé civil / agent de service de la fonction publique, policier et militaire, employé administratif d'entreprise, employé de commerce, personnel de service direct aux particuliers, retraité agriculteur exploitant, retraité artisan / commerçant / chef d'entreprise ;
- *Défavorisée* : ouvrier qualifié ou non qualifié, ouvrier agricole, retraité employé et ouvrier, chômeur n'ayant jamais travaillé, personne sans activité professionnelle.

**Personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement** : comprend les personnels ITARF, ATOSS et des bibliothèques et musées. Les fonctionnaires sont répartis dans trois catégories A, B et C pour lesquelles il existe des niveaux de recrutement et de responsabilité différents.

**Personnels enseignants non permanents** : comprend les professeurs invités, les personnels associés à temps partiel (PAST), les professeurs associés à temps plein (PRAS), les attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER), les moniteurs, les lecteurs, les maîtres de langues et les contractuels du second degré.

**Ressources propres** : les ressources propres des établissements d'enseignement supérieur comprennent les contrats de recherche et les prestations à caractère intellectuel, les droits universitaires, les revenus de formation continue, le produit de la collecte de la taxe d'apprentissage et des ressources diverses (produits financiers, vente de produits, produits d'activités annexes comme les locations).

**SHON** : surface hors œuvre nette. Définie par l'article R.112-2 du code de l'urbanisme, elle est égale à la somme des surfaces de plancher de chaque niveau de construction de laquelle on déduit l'ensemble des surfaces non aménageables (terrasses, zones de stationnement par exemple).

**SISE** : Système d'information sur le suivi des étudiants. Le système SISE recense, au travers des inscriptions prises, les étudiants inscrits dans les principaux établissements universitaires et assimilés ainsi que leurs résultats aux diplômes. SISE recense les étudiants inscrits aux formations diplômantes (ou assimilées) d'une durée minimale d'une année. Le système SISE repose sur deux remontées annuelles : les universités réalisent des extractions de leurs logiciels de gestion de la scolarité (APOGEE notamment) et transmettent ces informations à la direction de l'évaluation et de la prospective du MENESR.

**Toutes composantes** : comprend l'ensemble des composantes de l'université, y compris les IUT et les écoles internes et externes rattachées.

**Typologie des universités** : les universités appartiennent à une des 5 catégories suivantes : scientifiques et/ou médicales (15 établissements), pluridisciplinaires avec santé (20), pluridisciplinaires hors santé (25), tertiaires à dominante lettres et sciences humaines (15), tertiaires à dominante droit et/ou économie (9). Cette typologie a été établie par la direction de l'enseignement supérieur du MENESR à partir des effectifs d'étudiants répartis par grandes disciplines, hors filières d'IUT et d'ingénieurs. Elle ne prétend pas prendre en compte toute la diversité des établissements, mais permet des regroupements objectifs et stables sur des critères simples.





# Liste des sigles

---

<b>AES</b>	Administration économique et sociale
<b>AGORA</b>	Aide à la gestion optimisée des ressources ATOS (application informatique)
<b>AMUE</b>	Agence de mutualisation des universités et établissements de l'enseignement supérieur
<b>ANETES</b>	Annuaire des établissements d'enseignement supérieur
<b>ATER</b>	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
<b>BTS</b>	Brevet de technicien supérieur
<b>BQR</b>	Bonus qualité recherche
<b>CA</b>	Conseil d'administration
<b>CEVU</b>	Conseil des études et de la vie universitaire
<b>CNRS</b>	Centre national de la recherche scientifique
<b>CPER</b>	Contrat de plan État-Région
<b>CPGE</b>	Classes préparatoires aux grandes écoles
<b>CREM</b>	Centre de recherche sur les médias
<b>CS</b>	Conseil scientifique
<b>DEA</b>	Diplôme d'études approfondies
<b>DEP</b>	Direction de l'évaluation et de la prospective
<b>DESS</b>	Diplôme d'études supérieures spécialisées
<b>DEUG</b>	Diplôme d'études universitaires générales
<b>DGF</b>	Dotation globale de fonctionnement
<b>DPE</b>	Direction des personnels enseignants
<b>DPD</b>	Direction de la programmation et du développement
<b>DPMA</b>	Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration
<b>EA</b>	Équipe d'accueil
<b>EC</b>	Enseignant-chercheur
<b>ENIM</b>	École nationale d'ingénieurs de Metz
<b>ENSAM</b>	École nationale supérieure des arts et métiers
<b>ERT</b>	Équipe de recherche technologique
<b>ESIDEC</b>	École supérieure internationale de commerce

<b>FRE</b>	Formation de recherche en évolution
<b>GESUP</b>	Gestion des enseignants-chercheurs dans le supérieur
<b>HARPÈGE</b>	Harmonisation personnel gestion
<b>IAE</b>	Institut d'administration des entreprises
<b>IATOS</b>	(Personnels) ingénieur, administratif, technique, ouvrier et de service
<b>INSEE</b>	Institut national de la statistique et des études économiques
<b>ISFATES</b>	Institut supérieur franco-allemand de technique, d'économie et de sciences
<b>IUFM</b>	Institut universitaire de formation des maîtres
<b>IUP</b>	Institut universitaire professionnalisé
<b>IUT</b>	Institut universitaire de technologie
<b>LBFE</b>	Laboratoire biodiversité et fonctionnement des écosystèmes
<b>LEA</b>	Langues étrangères appliquées
<b>LEM</b>	Laboratoire d'électrochimie des matériaux
<b>LETAM</b>	Laboratoire d'étude des textures et applications aux matériaux
<b>LIMBP</b>	Laboratoire d'ingénierie moléculaire et biochimie pharmacologie
<b>LMAM</b>	Laboratoire de mathématiques et applications de Metz
<b>LMD</b>	Licence-master-doctorat
<b>LPLI</b>	Laboratoire de physique et liquides interfaces
<b>LPMC</b>	Laboratoire de physique moléculaire et des collisions
<b>LPMM</b>	Laboratoire de physique et mécanique des matériaux
<b>MCF</b>	Maître de conférences
<b>MENESR</b>	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
<b>MJEN</b>	Ministère de la Jeunesse et de l'Éducation nationale
<b>PCRDT</b>	Programme-cadre de recherche technologique
<b>PEDR</b>	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
<b>PPF</b>	Programme pluri-formations
<b>PR</b>	Professeur des universités
<b>SCD</b>	Service commun de documentation
<b>SHON</b>	Surface hors œuvre nette
<b>SUPELEC</b>	École supérieure d'électricité
<b>STS</b>	Section de techniciens supérieurs
<b>UFA</b>	Université franco-allemande
<b>UFR</b>	Unité de formation et de recherche
<b>UFR LL</b>	Unité de formation et de recherche "lettres et langues"
<b>UFR ESM</b>	Unité de formation et de recherche "études supérieures de management"
<b>UFR SHA</b>	Unité de formation et de recherche "sciences humaines et arts"
<b>UMR</b>	Unité mixte de recherche

# Réponse du président

---



*Réponse du président de l'Université de Metz  
reçu le 7 novembre 2005*

C'est dans le cadre de la mise en place du LMD et de la finalisation du contrat quadriennal 2005-2008 que l'université Paul Verlaine – Metz (UPV-M) a terminé la phase d'évaluation entreprise en 2004. C'est donc avec un intérêt évident et une attention particulière que nous avons pris connaissance du rapport du Comité National d'Evaluation.

Nous ne pouvons que souligner la grande qualité des expertises réalisées par les experts du CNE. L'analyse rendue de l'état de l'université est pour l'essentiel précise, réaliste et sans complaisance. L'évolution, l'organisation et le fonctionnement de l'établissement sont décrits et analysés avec justesse et sont représentatifs des caractéristiques de notre université.

L'appréciation globalement positive portée sur l'université Paul Verlaine – Metz apparaît comme une incitation à poursuivre nos efforts pour amener l'université à être un acteur reconnu dans l'Europe des connaissances. Il nous faudra en effet tirer parti des remarques pour permettre à l'établissement de franchir une nouvelle étape de son développement. Cette évaluation externe représentera sans aucun doute une aide précieuse dans la conduite et le pilotage de l'établissement, d'autant qu'elle a parfaitement complété l'auto-évaluation menée en 2004 – dont le CNE avait souligné la qualité –, première analyse introspective de l'établissement sur son propre mode de fonctionnement et sur ses résultats.



Si nous partageons, pour l'essentiel, le diagnostic et souscrivons à l'ensemble des remarques et recommandations du CNE, il nous semble néanmoins nécessaire d'apporter quelques précisions et nuancer certaines appréciations.

Nous souhaitons insister sur le fait que, vis-à-vis de l'extérieur, le rapport établi, à un instant donné, la photographie de l'université : il existe par conséquent un inévitable écart avec la situation aujourd'hui, d'où le caractère parfois décalé des recommandations du CNE.

Ainsi, nous avons déjà travaillé dans le sens d'un certain nombre des observations formulées dans le rapport, portant sur un certain nombre de points identifiés comme problématiques dès avant la visite des experts, voire au cours de l'autoévaluation.

Le comité a plutôt bien appréhendé les difficultés structurelles inhérentes à l'UPV-M. L'équipe présidentielle avait rapidement pris conscience de la structuration trop facultaire de l'université de Metz et tenté, par un certain nombre d'actions, de pallier ce fait. Nous poursuivons dans ce sens - notamment à l'aune du LMD et de la LOLF - même si les résistances sont fortes. N'oublions pas que les UFR sont des structures indispensables, reconnues par la loi de 1984, et que, dans ce cadre et en fonction de son histoire, chaque université doit faire évoluer ses structures.

Le BQR a été cette année pour la première fois utilisé comme un instrument de pilotage scientifique. Il le sera de plus en plus à l'avenir, mais on peut aussi souhaiter que des réformes structurelles de fond émanant du ministère, comme la mise en place d'un "budget global recherche", viennent permettre aux universités de piloter réellement leur recherche.

La mise en place d'instruments de contrôle internes a été largement développée depuis l'expertise du CNE. Une cellule d'indicateurs et de pilotage lui permet déjà de disposer de tableaux de bord, supports d'information et outils d'analyse, de prévision et de décision : taux d'encadrement en enseignants-chercheurs, répartition et encadrement en IATOSS ont par exemple soutenu une politique active de redéploiement et de demande de postes dans ces secteurs.

Les statuts ont été complètement rénovés et adoptés par le conseil d'administration fin 2004. La remarque du rapport sur la modestie des changements n'a donc pas manqué de nous étonner car cette réforme - la première depuis 15 ans - a été au contraire profonde et complète : tous les services ont été touchés, dans le sens d'une harmonisation et d'un contrôle politique accru des conseils. Toutes les commissions (qui participent à l'élaboration de la politique globale de l'établissement) ont été entièrement remaniées, les nouveaux statuts ont introduit une modification importante, constituant un geste politique fort, puisque les trois vice-présidents président désormais les trois grandes commissions (moyens, formation, recherche). La vice-présidence étudiante est, quant à elle, effective depuis le début de l'année 2005.

Aussi, ces modifications nous semblent illustrer parfaitement le pilotage de l'établissement par l'équipe présidentielle et nuancent fortement la remarque CNE qui considère (mais il s'agissait certainement de sa conception d'alors...) les objectifs de la réforme des statuts en cours comme trop modestes.



Par ailleurs, deux points doivent être précisés s'agissant des étudiants étrangers. Il est important de souligner d'abord que les étudiants originaires de pays européens représentent 46 % des étudiants étrangers messins de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycle alors que la moyenne nationale est de 31%, ce qui relativise la remarque du CNE sur le taux relativement plus élevé qu'ailleurs d'étudiants étrangers à l'UPV-M. Ensuite, depuis deux ans, les services de la présidence ont non seulement mis en place, avec les services sociaux, les associations étudiantes et le Pôle Universitaire Européen de Lorraine, un guichet unique visant à améliorer l'accueil des étudiants étrangers en simplifiant leurs démarches, mais également une cellule de veille spécifique pour nous signaler les cas d'étudiants étrangers en grande difficulté, qui sont alors traités dans les meilleurs délais.

En conclusion, nous remercions une nouvelle fois le CNE pour la pertinence et la finesse de ses analyses. Elles nous aideront dans notre réflexion et notre volonté de renforcer la gouvernance de l'établissement et son identité collective, à travers la définition d'objectifs stratégiques et opérationnels partagés, pour aborder au mieux les réformes à venir, développer notre attractivité et construire notre avenir au sein d'un espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Metz, le 27 septembre 2005

Le président de l'université  
Paul Veraine - Metz

  
Richard Lioger



# Organisation de l'évaluation

---

L'évaluation de l'Université de Metz a été placée sous la responsabilité de Georges **Boulon** et Hélène **Ruiz Fabri**, membres du Comité national d'évaluation, Bernard **Raoult**, consultant, et réalisée avec la collaboration de Gilles **Bertrand**, président du CNÉ jusqu'en juin 2004, puis de Michel **Levasseur**, président par intérim, et de Jean-Loup **Jolivet**, délégué général.

Ont participé à l'évaluation :

Roger **Bellon**, professeur à l'Université Stendhal - Grenoble III ;

Christine **Crespy**, chargée de mission au CNÉ ;

Guy **Fleury**, professeur à l'Université du Havre ;

Christine **Franck**, maître de conférences à l'Université de Caen ;

Annie **Julien**, secrétaire générale à l'Université Rennes I ;

Georges **Lespinard**, professeur émérite à l'INP de Grenoble ;

Bernard **Raoult**, président honoraire de l'Université de Cergy-Pontoise ;

Jean-Luc **Roulin**, maître de conférences à l'Université de Chambéry.

Gyslaine **Chusseau** et Nathalie **Raibaut** ont assuré la mise en page de ce rapport, et Delphine **Lecointre** la PAO.

Le Comité remercie les experts qui lui ont apporté leur concours. Il rappelle que ce rapport relève de sa seule responsabilité.

**Membres du Comité :**

*Président par intérim : Michel LEVASSEUR*

Michel AVEROUS

Paolo BLASI

Michel BORNANCIN

Georges BOULON

Josep BRICALL

Bernard DIZAMBOURG

Claude GAUVARD

Bernard JANNOT

Rose KATZ

Jean-Yves MÉRINDOL

Hélène RUIZ FABRI

Françoise THYS-CLÉMENT

Léo VINCENT

**Délégué général :** *Jean-Loup JOLIVET*



Directeur de la publication : Michel Levasseur  
Édition-Diffusion : Francine Sarrazin

La photographie de couverture a été fournie par l'établissement.



*Créé par la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur et érigé en autorité administrative indépendante par la loi d'orientation sur l'éducation de 1989, le CNÉ a vocation à évaluer les réalisations des établissements d'enseignement supérieur dans l'accomplissement de leurs missions (formation, recherche, valorisation de la recherche, coopération internationale, etc.). Il porte une appréciation sur les résultats des contrats qu'ils ont conclus et des partenariats qu'ils ont noués, et dresse le bilan de leurs formations doctorales. Le CNÉ dispose d'un pouvoir d'investigation sur pièces et sur place, et peut solliciter le concours d'experts extérieurs. Il formule des recommandations propres à amender le fonctionnement des établissements et à renforcer l'efficacité de leurs actions, l'exercice de leur autonomie et la qualité de leurs formations. Ses rapports d'évaluation sont consacrés à un établissement, à un site universitaire, à une discipline ou à un thème. Ils sont rendus publics, tout comme le rapport annuel d'activité et le bilan de synthèse établi tous les 4 ans à l'adresse du Président de la République sur l'état de l'enseignement supérieur.*

*Le CNÉ comprend 25 membres nommés pour 4 ans par décret en conseil des ministres : 19 représentants de la communauté scientifique, français ou étrangers ; 4 personnalités désignées après avis du Conseil économique et social ; 1 membre du Conseil d'État ; 1 membre de la Cour des comptes.*

**Comité national d'évaluation**  
**43 rue de la Procession**  
**75015 PARIS**  
**[www.cne-evaluation.fr](http://www.cne-evaluation.fr)**