

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Etablissements



## Rapport d'évaluation de l'université de Strasbourg (Unistra)

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 19/03/2018

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Etablissements

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Jacques Bittoun, président du comité

---

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

# Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
Les principales caractéristiques de l'université de Strasbourg (Unistra)	5
Le contexte de l'évaluation	6
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une grande université pour une grande ville européenne et frontalière	7
II – La politique de partenariat	7
1 ● Des relations structurées avec les hôpitaux universitaires de Strasbourg mais qui restent à formaliser	7
2 ● Une évolution des partenariats académiques avec la nouvelle Région Grand Est	8
3 ● Un partenariat très actif avec les entreprises	8
4 ● Des relations historiques et soutenues avec les collectivités territoriales	9
III – Une gouvernance aux articulations mal définies	9
IV – La structuration de la communication : un chantier en cours	11
La recherche et la formation	12
I – Une recherche de haut niveau au pilotage imprécis	12
II – Une offre de formation dense et disciplinaire en mutation	13
1 ● La place incertaine des collégiums dans la stratégie de la formation	14
2 ● Un pilotage efficace des charges d'enseignement et de l'enveloppe des heures complémentaires	14
3 ● La transformation pédagogique, une réalité rendue possible par l'Idex	14
4 ● La formation continue à l'Unistra, un exemple à suivre	14
III – Un lien non formalisé entre recherche et formation	15
IV – Une politique documentaire partagée au niveau du site	15
La réussite des étudiants	16
I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	16
1 ● L'espace Avenir de l'Unistra, la porte d'entrée pour l'orientation	16
2 ● L'extension du contrôle continu intégral, une clé pour la réussite des étudiants	16
3 ● Des structures et des procédures qui peinent à s'installer s'agissant des conseils de perfectionnement et de l'évaluation des formations	16
4 ● L'insertion professionnelle des diplômés, une préoccupation constante de l'Unistra	17
II – La vie étudiante : une réussite reposant sur une politique locale au niveau du campus Unistra	17
1 ● Des projets ambitieux à pérenniser	17
2 ● Un étudiant vice-président en charge de la vie universitaire : une mise en responsabilité ambitieuse et fructueuse	18
La valorisation et la culture scientifique	19

I – Une recherche à l'impact innovateur considérable	19
II – Une culture et un patrimoine grand ouverts à la cité et à la société	20
Les relations européennes et internationales	21
Une forte visibilité internationale et des activités européennes foisonnantes, mais des relations internationales faiblement structurées et peu valorisées	21
Le pilotage	23
I – L'Unistra a su se doter d'outils de pilotage pluriannuel	23
II – Des moyens pour sécuriser ses activités	23
III – Les grandes fonctions du pilotage	24
1 ● Une organisation en cours d'évolution	24
2 ● Une gestion des ressources humaines appuyée sur un dialogue social renforcé	25
3 ● Des progrès importants dans la maîtrise financière	26
Conclusion	27
I – Les points forts	27
II – Les points faibles	28
III – Les recommandations	28
Liste des sigles	29
Observations du président	32
Organisation de l'évaluation	38

# Présentation

Au carrefour de l'Europe, la région Grand Est, qui a résulté en janvier 2016 des fusions des anciennes régions Alsace, Lorraine et Champagne-Ardenne, présente des frontières avec l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg et la Suisse. Les 10 départements de la région comptent 5 unités urbaines de plus de 200 000 habitants réparties de manière relativement homogène au sein de la région (Strasbourg, Mulhouse, Metz, Nancy et Reims). Strasbourg Eurométropole, créée le 1er janvier 2015 conformément à la loi de modernisation de l'action publique territoriale et de l'affirmation des métropoles (MAPTAM), en est l'aire urbaine la plus peuplée (470 000 habitants, 8,5 % de la population régionale). Forte de la fusion des universités strasbourgeoises, la métropole est un pôle d'enseignement supérieur attractif, accueillant 30 % des effectifs étudiants régionaux.

L'Alsace est plus riche que la moyenne régionale<sup>3</sup> (29 528 € de produit intérieur brut - PIB/habitant, 26 821 € au niveau de la région Grand Est) et moins atteinte par le chômage (9,2 %, 10,2 % au niveau régional).

La stratégie régionale de l'innovation définie par la Région Grand Est est déclinée selon des domaines d'activités stratégiques définis pour chacune des anciennes Régions. Pour l'ancienne Région Alsace, ce sont :

- la santé et le bien-être (e-santé, robotique et imagerie médicale, dispositifs médicaux implantables, nouveaux médicaments, prévention nutritionnelle) ;
- l'économie verte (bâtiments durables, transport et mobilité, énergies renouvelables, gestion de l'eau, agriculture durable, machines-outils).

La distribution sur le territoire des 185 700 étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur en 2012-2013 recouvre 70 implantations, dont 16 en Alsace, 35 en Lorraine et 19 en Champagne-Ardenne. Les 10 373 diplômés délivrés dans la grande région en 2012 (8,1 % des diplômés de master nationaux, 5<sup>e</sup> rang) le sont principalement en Alsace (44 %) et en Lorraine (41 %). L'ancienne région Alsace compte 24 % d'étudiants boursiers soit moins que les anciennes régions Lorraine (32 %) et Champagne-Ardenne (30,5 %). En 2013, les étudiants alsaciens étaient principalement répartis entre les métropoles de Strasbourg (55 984), de Mulhouse (7 960) et de Colmar (2 867). La hausse des effectifs étudiants est deux fois plus importante en Alsace (6 %) que dans les autres régions (2,7 % en Champagne-Ardenne, 3 % en Lorraine).

L'ancienne région Alsace était en 2013 au 4<sup>e</sup> rang national pour la production scientifique en chimie, au 5<sup>e</sup> rang national pour sa production scientifique en biologie fondamentale, au 4<sup>e</sup> rang pour les demandes de brevets européens. La dépense intérieure de recherche et développement (Dird) est réalisée en Alsace à 56 % par le secteur privé (70 % en Champagne-Ardenne et 43,1 % en Lorraine). En 2015, la région comptait 21 écoles doctorales, dont la moitié en Alsace. Les équipes scientifiques du Grand Est portent ou participent à 14 % des laboratoires d'excellence (Labex). La labellisation au titre du programme investissement d'avenir (PIA) de l'initiative d'excellence (Idex) « Unistra », portée par l'université de Strasbourg (Unistra), a été confirmée au terme de la période probatoire en 2016. L'université de Lorraine porte l'Initiative-Science-Innovation-Territoire-Économie (I-Site) « Lorraine Université d'excellence » (LUE) sélectionnée dans le cadre du PIA2 en 2017.

## Les principales caractéristiques de l'université de Strasbourg (Unistra)

L'université de Strasbourg (Unistra) a été créée en janvier 2009 par la fusion de l'université Louis Pasteur, l'université Marc Bloch et l'université Robert Schumann. L'Unistra est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP) sous le régime des responsabilités et compétences élargies (RCE). L'Unistra est une université pluridisciplinaire. Son ambition, telle qu'exprimée dans la partie qui lui est spécifique du contrat pluriannuel de site pour la période de référence 2013-2017, est de « tenir un rôle de leader dans l'innovation en matière d'enseignement supérieur et de recherche, dans une relation étroite et innovante avec les organismes de recherche ». L'Unistra pose également comme priorité l'amélioration de la réussite étudiante, en particulier au niveau licence.

L'Unistra est classée entre la 100<sup>e</sup> et la 150<sup>e</sup> place dans le classement des universités de *l'Academic Ranking of World Universities* (ARWU dit « classement de Shanghai ») en août 2017. Aux titres des distinctions scientifiques,

<sup>3</sup> Source : Stratégie territoriale de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - Strater - Diagnostic Grand Est, octobre 2016.

L'Unistra compte dans ses rangs à divers titres 4 prix Nobel (3 en chimie, 1 en physiologie-médecine), 1 médaille Fields et 3 médailles d'or du CNRS.

À la rentrée universitaire 2015, l'Unistra accueillait 46 050 étudiants inscrits en formation initiale dont 7 948 au niveau M et 2 382 au niveau D. Elle compte un effectif de 4 755 personnels dont 2 489 enseignants et enseignants-chercheurs dont 72,8 % titulaires (444 professeurs des universités - PU, 825 maîtres de conférences - MCF, 253 hospitalo-universitaires, 265 enseignants du second degré) et 2 266 personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé (Biatss) dont 67,8 % titulaires. L'Unistra accueille dans ses unités de recherche près de 620 chercheurs et près de 780 personnels ingénieurs, techniques et administratifs des organismes.

L'Unistra comprend 36 composantes couvrant 5 domaines de formation : Arts/Lettres/Langues ; Droit/Economie/Gestion et Sciences Politiques et Sociales ; Sciences Humaines et Sociales ; Sciences/Technologies ; Santé. Ces composantes sont des unités de formation et de recherche (UFR) dont certaines dénommées facultés, écoles ou instituts.

L'Unistra comprend également 72 unités de recherche, dont 36 unités mixtes de recherche (UMR) avec les organismes et 6 unités propres de recherche du CNRS (UPR, traitées indistinctement des UMR par l'Unistra), ainsi que 6 structures fédératives organisées en trois domaines de recherche : le domaine I (Sciences humaines et sociales) correspond à 29 unités et regroupe 25 % des forces statutaires, le domaine II (Sciences et technologies) correspond à 16 unités et regroupe 41 % et le domaine III (Vie et Santé) est formé de 27 unités et correspond à 34 % des ressources humaines statutaires.

La politique de formation doctorale est coordonnée par un collège doctoral comprenant les 10 écoles doctorales du site alsacien.

À sa création, l'université a inscrit dans ses statuts les collégiums (au nombre de 9 au moment de l'évaluation), organes de coordination entre composantes et laboratoires, lieux de convergence entre stratégie de recherche et d'enseignement (cf. *infra*).

Le budget 2016 de l'Unistra s'élevait à 516 M€ dont 343 M€ de masse salariale. L'Unistra s'étend dans 153 bâtiments dont 7 appartenant à l'université, répartis sur 6 campus (Strasbourg, Schiltigheim, Illkirch-Graffenstaden, Colmar, Haguenau, Sélestat) pour une superficie totale de 590 000 m<sup>2</sup> Shon<sup>4</sup> (surface hors œuvre nette) auxquels il convient d'ajouter les bâtiments propres aux organismes.

## Le contexte de l'évaluation

Cette évaluation intervient quatre ans après la mise en œuvre de la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, qui prévoit des regroupements d'établissements. Cette loi a conduit l'Unistra à prendre la position de chef de file pour la coordination territoriale sur le site Alsace (décret n° 2015-528 du 12 mai 2015 portant association d'établissements du site alsacien). Elle intervient également après la confirmation de l'attribution définitive de l'Idex. La coordination territoriale évaluée par le même comité fait l'objet d'un rapport distinct.

À l'appui des documents fournis pour la présente évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux cinq axes suivants :

- la trajectoire de l'université depuis la fusion des trois universités d'origine ;
- le rôle de l'Idex dans cette trajectoire et la pérennité de sa dynamique ;
- les rôles respectifs des structures de coordination et en particulier des collégiums ;
- le pilotage de la formation et de la recherche par ces structures et par l'université ;
- le traitement de l'interdisciplinarité par l'université ;
- les actions entreprises pour accroître la visibilité et l'attractivité de l'université.

<sup>4</sup> Le rapport d'autoévaluation indiquait une superficie totale de 568 000 m<sup>2</sup>. Ces chiffres ont été corrigés lors de la phase contradictoire avec l'établissement.

# La stratégie et la gouvernance

## I – Une grande université pour une grande ville européenne et frontalière

L'université affiche clairement qu'elle entend remplir toutes les missions d'université d'une grande ville européenne et frontalière. C'est ainsi que la description de la stratégie décline le mot « frontières » qu'il faut faire bouger en formation, dépasser en recherche, abaisser avec le monde socio-économique, outrepasser entre sciences, culture et société, conquérir dans le pilotage de l'université, franchir avec les voisins. Ces déclinaisons constituent les 6 axes de développement stratégique de l'université. Elle peut s'appuyer pour cela sur une recherche d'excellence reconnue par les différents classements internationaux et les nombreuses récompenses de ses chercheurs. Elle s'appuie également sur des liens forts avec les collectivités locales qui lui permettent une ouverture sur l'ensemble de son territoire. Enfin, elle s'appuie sur un réseau d'universités voisines françaises, allemandes et suisses dans le cadre du campus européen Eucor (« Confédération Européenne des universités du Rhin supérieur »).

L'Idex, attribuée à l'Unistra de manière définitive en 2016 après une période probatoire de 4 ans, est un levier essentiel pour développer ses missions dans la mesure où la subvention d'État ne suffirait pas à l'université pour accompagner sa stratégie de développement. L'Idex est majoritairement consacrée aux projets concernant la recherche (environ 60 %) mais aussi la formation, l'économie et les relations université-cité. Une part importante des crédits est utilisée pour retenir les meilleurs chercheurs qui jouent ainsi un rôle de moteur dans leurs domaines respectifs mais également pour faire venir de nouveaux talents. Toutefois, l'université se tient au principe que l'Idex, même pérennisée, n'est pas utilisée pour maintenir systématiquement des structures ou fixer des talents. La pérennisation des structures qui ont fait la preuve de leur utilité de même que l'intégration de talents attirés par les appels restent des soucis constants et l'apport des organismes de recherche avec lesquels l'université entretient d'excellents rapports est essentiel, tout particulièrement pour le recrutement des jeunes chercheurs. La présidence a la volonté de réserver les crédits de l'Idex à des actions ciblées et cela se conçoit bien dans la mesure où l'Idex est le principal levier stratégique de l'université et le moteur de son développement.

L'ouverture sur le territoire est également marquée par les relations de l'Unistra avec le monde socio-économique et l'innovation. Ainsi, l'Unistra est classée par *Nature Index* en tête des universités européennes pour l'impact de ses recherches dans l'innovation. L'apport de l'Unistra aux industriels est également attesté par le rapport Biggar commandé par la ligue européenne des universités<sup>5</sup> (Leru), qui montre que l'université génère environ 4 € par euro investi par l'État et par les résultats des levées de fonds de la fondation université de Strasbourg, très supérieurs, en moyenne, à ceux des universités françaises.

## II – La politique de partenariat

- 1 ● Des relations structurées avec les hôpitaux universitaires de Strasbourg mais qui restent à formaliser

Les hôpitaux universitaires de Strasbourg (HUS) constituent, avec l'Unistra, le Centre hospitalier et universitaire (CHU) de Strasbourg ; ils sont en relation essentiellement avec 3 composantes de l'université : la faculté de Médecine (221 enseignants-chercheurs hospitalo-universitaires - HU), la faculté de pharmacie (5 HU) et la faculté de chirurgie dentaire (27 HU) pour un total d'environ 253 HU<sup>6</sup>. Les HUS sont distribués sur 6 sites et d'importantes restructurations impliquent des mouvements de service et de personnels en particulier entre le site du centre-ville et le site de HautePierre où sera regroupé un important plateau technique mutualisé.

Il est à noter que les relations entre les HUS et l'université ont connu un ralentissement pendant quelques années avec l'interruption de la discussion sur la nouvelle convention entre les hôpitaux et l'université et l'absence de réunion du comité de recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBSP) depuis 2014. Une fois sortie de ses principaux problèmes financiers, la direction renouvelée en 2014 des HUS a relancé la dynamique en particulier vers une reprise des réunions du CRBSP.

La politique de recherche clinique est conduite en concertation entre les HUS, l'Inserm, le CNRS et l'université. Quatre axes d'excellence ont ainsi été regroupés au sein de la fédération de médecine translationnelle

<sup>5</sup> Réseau restreint des universités de recherche intensive européennes.

<sup>6</sup> Source : bilan social 2015.

de Strasbourg (FMTS) : i) biomatériaux, imagerie et robotique médicale ; ii) cancer ; iii) immunité, inflammation, infection ; iv) neurosciences. Cette dernière est essentiellement représentée par l'Institut hospitalo-universitaire (IHU) auquel est fortement associée l'unité de recherche en sciences de l'ingénieur, de l'informatique et de l'imagerie (I-Cube) qui regroupe les recherches dans ce domaine.

Les recrutements des hospitalo-universitaires de la faculté de médecine font également l'objet d'une concertation entre la direction des HUS, la faculté de médecine et la commission médicale d'établissement (CME) qui analysent ensemble les demandes des pôles et services médicaux. Leurs conclusions sont soumises à l'avis du conseil de faculté et de la CME avant décision finale par consensus entre les directions des HUS et de la faculté. Ces procédures relativement lourdes ont pour avantage de permettre une transparence dans les recrutements avec une prise en compte tant des nécessités de l'hôpital que des objectifs de l'université.

Par ailleurs, les concertations entre l'université et les HUS passent aussi par des représentations croisées, le président de l'université siégeant au conseil d'administration (CA) des HUS et, si la réciproque n'est pas vraie, du moins le vice-président (VP) recherche des HUS siège au comité de pilotage de l'Idex.

La dynamique semble donc bien enclenchée et tant les HUS que l'université sont conscients de la nécessité de rédiger rapidement une convention mise à jour en débloquent en particulier la discussion sur les bâtiments partagés.

## 2 ● Une évolution des partenariats académiques avec la nouvelle Région Grand Est

C'est au sein de la politique de site, dont elle est l'établissement support, que l'Unistra a principalement structuré ses partenariats. En matière de recherche, plus de la moitié des unités de recherche sont des UMR avec les organismes de recherche, dont quatre en cotutelle avec les autres établissements du site. Au niveau doctoral, on note la mise en place d'écoles doctorales (ED) co-accréditées avec l'université de Haute-Alsace (UHA), regroupées dans un collège doctoral unique du site alsacien ; notons que les doctorants menant leurs recherches à l'institut national des sciences appliquées de Strasbourg (Insa) sont inscrits à l'Unistra. Au niveau des formations en revanche, c'est plutôt dans des accords bilatéraux que se sont construits les partenariats avec les autres établissements d'enseignement.

Si les relations académiques de l'ancienne région Alsace étaient essentiellement celles du site, avec la mise en place de la région Grand Est, l'Unistra est en train de reconsidérer ses relations avec ses nouveaux partenaires régionaux. En particulier, la proximité et la superposition de certains domaines d'enseignement et de recherche avec ceux de l'université de Lorraine pourraient conduire à des relations de concurrence, ce qui est moins le cas avec l'université de Reims Champagne-Ardenne par ailleurs plus éloignée.

## 3 ● Un partenariat très actif avec les entreprises

L'Unistra paraît bien ancrée dans le territoire socio-économique et a cultivé ses liens avec les entreprises. Cette proximité se traduit en particulier par le fort niveau de mécénat d'entreprises dont bénéficie l'Unistra à travers ses deux fondations<sup>7</sup>, et par une activité significative de formation professionnelle en direction des entreprises.

Les deux fondations ont un niveau de levée de fonds remarquable pour des fondations de coopération scientifique (cf. *supra*). Leur *fundraising* est dirigé à la fois vers les particuliers et vers les entreprises qui apportent près de 80 % de ces recettes. Ces fondations se positionnent comme des points de contact et de démarchage des entreprises pour l'ensemble des activités de l'université, que ce soit le mécénat ou des relations contractuelles (contrats de recherche, formation continue, thèses en conventions industrielles de formation par la recherche - Cifre, etc.)<sup>8</sup>.

L'Unistra est également membre des 6 pôles de compétitivité régionaux, qui sont impliqués étroitement dans la Satt. La chaîne d'intermédiation entreprises/pôles/Satt/Unistra fonctionne très bien, et dans les deux sens. En revanche, l'Unistra avait prévu de s'appuyer sur une alliance entre ces pôles, concrétisée par une convention, qui était censée leur permettre, avec l'Unistra, de mieux se projeter à l'international. Le comité recommande de s'appuyer sur cette alliance pour commencer à mettre en œuvre des actions communes à l'international.

Le monde économique est associé à certaines des formations de l'université. Cependant, au sein des instances de l'Unistra, les besoins du monde socio-économique en termes de formations et de compétences s'expriment plutôt à travers les collectivités locales.

<sup>7</sup> L'Unistra s'est dotée de la « Fondation Université de Strasbourg » et de la fondation de coopération scientifique pour « la Recherche en Chimie ».

<sup>8</sup> Lors de la première campagne de levée de fonds (2010-2014), la fondation université de Strasbourg a recueilli 22,5 M€ soit en moyenne 3 à 4 M€ par an. Ce niveau a été également atteint pour 2015.



D'une manière générale, les partenariats de l'université avec le monde socio-économique ne semblent pas faire l'objet d'une formalisation particulière. Les entreprises ne sont pas formellement associées aux réflexions stratégiques, ni au pilotage des formations. L'Unistra dispose néanmoins d'un comité d'orientation stratégique, auprès du président, associant personnalités étrangères et grands acteurs du monde économique. Le comité recommande que la présidence s'appuie davantage sur ce conseil d'orientation stratégique dont la composition et le fonctionnement pourraient éventuellement être revus à cette occasion.

#### 4 ● Des relations historiques et soutenues avec les collectivités territoriales

Dans le cadre de la loi Notre et de la mise en place de la Région Grand Est, les relations de l'Unistra avec la Région sont bien établies et les réunions sont fréquentes associant l'Eurométropole de Strasbourg et la ville. Les collectivités territoriales s'attachent à être fortement présentes auprès de l'Unistra tant dans leur volonté de soutenir le développement local en s'appuyant sur les forces de cet établissement que dans leur soutien financier ; ainsi dans le cadre du plan campus, les collectivités territoriales apporteront un financement de 65 M€ qui n'est pas remis en cause dans la signature de l'avenant à ce contrat. À ce volet immobilier s'ajoute un volet accompagnement de l'ESRI pour un montant de 76 M€ de la part de l'État (37 M€), de l'Union européenne (2 M€) et des collectivités (37 M€).

Cependant, sur le volet spécifique de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'Unistra sera amenée à intégrer de nouvelles méthodes car de nouveaux dispositifs ont été mis en place depuis 2016 par la Région Grand-Est. En effet, l'échelon régional a le souhait d'harmoniser les dispositifs d'accompagnement, sur l'ensemble du territoire. Ainsi, 4 dispositifs - soutien aux doctorants, soutien aux jeunes chercheurs et chercheurs de très haut niveau (post-doc), soutien aux manifestations d'intérêt majeur - ont été mis en place pour accompagner l'excellence des établissements. De plus, la Région crée à compter de 2018 un fonds de coopération pour la recherche de 4,8 M€ pour accompagner les projets de recherche structurants et les coopérations sur les territoires. Sur ces projets, la Région attend 50 % de co-financement des établissements. En matière d'accompagnement des doctorants, le nombre de contrats doctoraux co-financés par la Région entre 2015 et 2017 est resté constant (en moyenne 32 par an) pour l'Unistra.

L'Unistra est citée comme modèle en matière d'internationalisation par la Région qui appelle de ses vœux la multiplication d'expériences similaires sur le reste de son territoire. Les collectivités en général appuient le partenariat avec Eucor. Dans le cadre de ses relations régulières avec les partenaires territoriaux de l'enseignement supérieur et de la recherche, la Région a mis en place un comité de pilotage en faveur de la recherche (R10) incluant les établissements d'enseignement supérieur et de recherche du territoire. Cette instance se réunit au moins deux fois par an, et gagnerait de la présence des agglomérations pour aborder des projets locaux et leurs financements.

En raison de délais courts, la Région a choisi d'intégrer l'innovation dans son schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), mais n'a pas souhaité dans un premier temps établir de schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI). Toutefois, les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, dont l'Unistra, ont pleinement participé à l'élaboration de ce document stratégique qu'est le SRDEII.

En ce qui concerne l'Eurométropole et la ville de Strasbourg, celles-ci sont présentes au quotidien auprès de l'Unistra et des établissements d'enseignement supérieur de leur territoire. L'Eurométropole siège au CA de l'établissement ; elle peut ainsi suivre et accompagner les développements de l'université. Ces collectivités locales consacrent des moyens financiers importants au projet de l'université (hors immobilier) : ainsi un plan pluriannuel prévoit un financement de 1,6 M€ pour le fonctionnement, 10 M€ sur l'investissement et 300 k€ sur le volet vie étudiante.

Chacune des collectivités indique que l'Unistra est unique, qu'elle peut essaimer et qu'il faut certainement pouvoir prendre en compte ces particularités pour encore mieux accompagner son développement, sans toutefois négliger les autres établissements du territoire.

### III – Une gouvernance aux articulations mal définies

L'équipe présidentielle comporte outre le président, 11 VP pour les missions essentielles et 11 VP délégués pour des missions plus pointues (formation doctorale, données de la science, etc.). Elle s'appuie sur les services centraux dirigés par un directeur général des services (DGS) dont les deux adjoints supervisent respectivement le domaine d'appui aux missions (recherche, études et scolarité, valorisation, relations internationales, etc.) et le domaine de gestion des ressources (finances, campus, ressources humaines - RH, système d'information - SI, etc.). Une directrice générale adjointe a récemment été recrutée pour les missions transverses. Les instances de gouvernance semblent bien reliées entre elles, que ce soient les organes de direction, les conseils centraux, les

organes consultatifs ou les instances de coordination, et sont assistés par des organes extérieurs d'aide au pilotage (comité d'orientation stratégique, comité d'audit interne).

Avec la fusion des trois universités fondatrices, l'université de Strasbourg rassemble au total 36 composantes avec des facultés très disciplinaires. Ainsi ce que nombre d'autres universités appelleraient une faculté des sciences est à l'Unistra divisée en 4 composantes : facultés de chimie, de physique et ingénierie, des sciences de la vie, UFR de mathématique et d'informatique. À part quelques fusions comme l'intégration de la faculté des sciences de l'éducation à l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) ou la fusion de composantes « langues », le nombre de composantes de l'Unistra est à peu de choses près la somme des composantes des 3 universités d'origine. Toutes les composantes ont la haute main sur les formations mais leur position par rapport à la recherche est très variable d'une composante à l'autre. Certaines, comme la faculté de médecine, regroupent les unités de recherche et les formations mais dans la majorité des cas, les unités de recherche ne sont pas rattachées aux composantes, en particulier parce qu'elles peuvent être concernées par un spectre disciplinaire plus large que celui des composantes.

D'une manière quasi-unanime, aucune des composantes ne souhaite de regroupement et toutes tiennent au dialogue direct avec la présidence ; ainsi, la présidence doit gérer directement 36 politiques disciplinaires et, dans l'état actuel, parvient à le faire. De plus, la présidence et la direction générale des services réalisent chaque année 36 dialogues de gestion. Les responsables de composantes de formation sont ainsi satisfait(e)s de pouvoir dialoguer directement avec la direction de l'université malgré la frustration provoquée par la durée nécessairement courte de ces dialogues (environ 2h par composante) après un travail considérable de préparation. Enfin, il faut noter que la formation et la recherche étant gérées dans des structures différentes, le lien recherche/formation n'est généralement pas formalisé (cf. *infra*).

D'après le rapport Husser/Kelche sur les collégiums commandé par la présidence en 2014, les 9 collégiums créés lors de la fusion des universités d'origine étaient « voulus comme des organes de coordination entre les composantes et la présidence ». En ce sens, les collégiums ne fonctionnent pas dans la mesure où aucun des collégiums n'est en dialogue avec la présidence. De fait, les collégiums sont consultatifs et n'ont donc aucune responsabilité directe et aucun moyen ne leur est attribué. Par ailleurs, les responsables de collégiums<sup>9</sup> ne sont invités dans aucune instance, ni même pour la réunion des directeurs d'unité. Ce sont essentiellement des lieux de discussion libre dont la seule fonction attribuée par l'université est d'assurer la logistique des appels à projets de l'Idex en sollicitant les experts et en fournissant à la commission de la recherche un classement basé sur les réponses des experts. Certains collégiums fonctionnent régulièrement du fait que leurs composantes leur ont attribué des fonctions supplémentaires comme la proposition de listes de promotion ou d'enveloppes Idex, tandis que d'autres ne se réunissent que pour fournir le classement de projets qui leur est demandé. Il est probable qu'en raison du nombre considérable de réunions auxquelles la vie universitaire donne lieu, les responsables concernés sont conduits à préférer les réunions qui peuvent aboutir à des décisions. Peut-être une piste sur l'évolution des collégiums est-elle ouverte par la décision récente de la présidence de présenter les formations selon le découpage des collégiums.

L'évolution des collégiums est une des missions données à la vice-présidence « Stratégies et développements » récemment mise en place et pour laquelle un fort soutien de la présidence sera nécessaire. Sa première tâche a été de préparer la rédaction du futur contrat de site 2018-2022, ce qui lui a permis de prendre une connaissance approfondie du terrain et du territoire. Par la suite, sa tâche principale sera d'établir dans l'université un fonctionnement en mode projet. En effet, il semble qu'une période de profusion, au moins partiellement liée à l'Idex, levier de la stratégie comme indiqué précédemment, a généré un grand nombre de projets sans qu'une méthodologie ait été définie de sorte que les services sont submergés par leur très grand nombre même si certains sont au point mort. Avec cette nouvelle vice-présidence, la présidence s'est donné pour tâche de définir une méthodologie qui permette de suivre la progression de chaque projet en lui assurant un calendrier, des objectifs et une procédure de clôture. Le comité recommande la réalisation de cette tâche qui permettra à l'université une meilleure gestion de ses projets en cours ou à venir en fonction des moyens qu'elle peut y mettre.

Enfin, toutes les décisions stratégiques sont discutées dans les conseils statutaires où le dialogue est bon même si la durée nécessairement très limitée des discussions sur chaque point peut entraîner des frustrations. Il est à noter que l'Unistra donne une place importante au congrès qui consiste en la réunion du conseil d'administration, du conseil académique et du comité technique (CT). Il élit en particulier les VP proposés par le président et se réunit 2 fois par an pour discuter uniquement de points particulièrement importants comme la programmation budgétaire.

---

<sup>9</sup> Le directoire d'un collégium est composé des responsables élus des composantes du collégium, de représentants de la recherche labellisée, ainsi que d'étudiants et de représentants du personnel. Le directoire nomme le directeur du collégium.

## IV – La structuration de la communication : un chantier en cours

Le rapport d'autoévaluation (RAE) produit par l'Unistra présente un tableau réaliste des objectifs de l'université mais aussi des difficultés rencontrées en matière de communication. Ces difficultés sont anciennes, comme en témoigne l'audit conduit sur la fonction communication en juin 2016. En revanche, parmi les pistes d'amélioration proposées, peu des réflexions entamées ont fait évoluer les constats dressés à l'époque.

En matière de communication externe, on peut toutefois saluer le début de structuration de l'image de l'université de Strasbourg par la mise en œuvre du projet de recherche action « identités complexes, lisibilité et intelligibilité de l'université de Strasbourg » qui a abouti à la production d'une nouvelle identité visuelle. Les outils nécessaires pour son utilisation par plus d'une centaine de correspondants communication sont diffusés. La démarche relevant d'une stratégie partagée, la gouvernance assume l'attitude « girondine » de laisser aux entités le choix du délai de mise en œuvre de cette charte graphique et, pour certaines d'entre elles, de conserver leur identité. Le service communication a entrepris de réunir régulièrement le réseau des correspondants pour les convaincre mais il est à craindre, au vu des premières réactions, que le déploiement de cette nouvelle identité ne soit très long. Ces craintes sont renforcées par le fait que les différentes composantes disposent également d'une grande latitude en matière de communication sur leur site propre (plus d'une centaine de sites recensés) ou à destination de la presse. Quand seul le service communication est chargé de transmettre une information, il arrive que d'autres composantes le fassent également ce qui témoigne encore de l'indépendance de certaines composantes de l'Unistra en matière de communication.

Pour le site institutionnel, le processus de communication est sécurisé par une validation des informations mises en ligne par le président, le VP concerné le cas échéant et le DGS. C'est également le service communication qui peut seul intervenir sur les réseaux sociaux.

Pour la communication interne, le vecteur utilisé est celui de trois espaces numériques de travail (espace numérique de travail - ENT enseignants, Biatss, étudiants) pour lesquels le comité a eu des difficultés à identifier le responsable opérationnel, le processus de mise à jour et de contrôle, ce qui explique certainement une actualisation variable. Une refonte de ces ENT est prévue pour l'an prochain. Le comité recommande que ce soit l'occasion de travailler en mode projet et de clarifier les missions de chacun des intervenants.

De même, des efforts restent à faire pour créer un véritable plan d'action de communication qui prioriserait les actions de communication au regard des forces mobilisables et formaliserait une répartition claire des actions relevant du service central et celles relevant des correspondants. Ceux-ci assurent à la fois la remontée d'informations alimentant le site et le media interne de communication appelé « l'actu », mais assurent également une communication de leur structure d'accueil qui n'est pas vraiment maîtrisée aujourd'hui. Un cadrage précis des modalités de communication par type de médias pourrait, de l'avis du comité, permettre à l'université de renforcer la cohérence de sa communication.

# La recherche et la formation

## I – Une recherche de haut niveau au pilotage imprécis

La recherche constitue indéniablement un des points forts de l'Unistra. Son rayonnement est exceptionnel tout particulièrement en chimie et en biologie mais également dans de nombreux champs thématiques de la physique, des sciences de la terre, des nanosciences et de la santé, pour n'en citer que les principaux. L'excellence de ces thématiques, souvent liée à des acteurs charismatiques lauréats de distinctions prestigieuses et le très bon niveau de nombreux autres domaines, rejaillissent sur l'ensemble de l'établissement. L'Unistra se situe dans les 5 meilleures universités françaises du classement ARWU dont les critères sont essentiellement tournés vers la qualité de la recherche. Elle est également première institution française pour l'impact de la recherche académique sur l'innovation<sup>10</sup>.

Au premier plan des partenaires de l'Unistra, le CNRS et, à un moindre degré l'Inserm, témoignent d'un fort investissement sur le site, que ce soit par le nombre de leurs personnels<sup>11</sup> ou par les moyens apportés en termes d'infrastructures propres mises à disposition des unités de recherche et de soutien aux investissements immobiliers et plateformes technologiques. L'Idex a renforcé, à travers son comité de pilotage, une articulation très étroite et très fonctionnelle de la politique scientifique de l'Unistra avec les organismes de recherche nationaux impliqués.

Si la subvention d'État finance le fonctionnement de l'université, les crédits de l'Idex sont utilisés par l'Unistra, en pleine concertation et synergie avec ses partenaires organismes, pour déployer une stratégie et des actions opérationnelles qui visent à entraîner l'ensemble de son périmètre scientifique sur cette dynamique d'excellence. Cette stratégie repose sur une politique incitative destinée avant tout à attirer les meilleurs talents, juniors comme seniors. L'Idex, co-portée par l'Unistra, le CNRS et l'Inserm, est désormais pérennisée et apporte annuellement 25,5 M€ (ca 16 M€ hors dotations aux 11 Labex) ; elle constitue le principal levier et support financier de cette stratégie incitative, que l'équipe de direction de l'université assume vouloir absolument conserver pour le futur, évitant ainsi que les crédits de l'Idex ne soient dilués dans les crédits de fonctionnement de l'université. Les appels à projets (AAP) de l'Idex sont ouverts à la communauté au-delà du périmètre initialement défini comme l'ensemble des laboratoires membres de Labex. Les deux fondations sont également des moteurs et facilitateurs opérationnels de cette stratégie de soutien à la recherche ; c'est notamment le cas sur les grandes opérations transversales à l'université.

Les directions des unités de recherche acceptent largement cette stratégie de l'équipe politique et témoignent globalement d'un large consensus sur les procédures mises en place, les processus décisionnels, l'écoute de la vice-présidence recherche, et les retours et espaces d'échanges qui leur sont accordés au travers de la conférence des directeurs d'unités.

La structuration de la recherche dans l'Unistra se fonde de fait, très classiquement, sur les unités de recherche. Celles-ci se déclinent dans trois grands domaines, à savoir : sciences humaines et sociales incluant également le droit, l'économie et la gestion (domaine I, 29 unités de recherche, 776 acteurs statutaires), sciences, ingénierie et technologies (domaine II, 16 unités de recherche, 1 292 acteurs statutaires), vie et santé (domaine III, 27 unités de recherche, 1 050 acteurs statutaires). Outre les unités mixtes (36 au total) avec les organismes CNRS, Inserm et Inra, et d'éventuels autres partenaires du site, il existe encore 6 unités propres du CNRS (1 dans le domaine II, 5 dans le domaine III) que l'Unistra traite sur un même plan que les UMR y attribuant des personnels et des moyens et qui, de ce fait, auraient sans doute vocation à devenir des unités mixtes. Le nombre d'équipes d'accueil (EA) reste important, quoiqu'essentiellement concentré dans le domaine I (23 sur un total de 30), ce qui reste assez classique à l'échelle nationale. Quelques reconfigurations d'unités sont prévues sur le prochain quinquennal, dont certaines visent notamment à contribuer à la rationalisation des forces de recherche sur le site Alsace, par des cotutelles de laboratoires avec l'UHA. Ces évolutions s'appuient sur un fort passé de collaborations et sont vécues sereinement par toutes les parties, signe de la pertinence d'une politique pragmatique des différents acteurs. Le nombre d'unités de

<sup>10</sup> Classement *Nature Index* 2017 Innovation.

<sup>11</sup> En 2015, l'implication financière du CNRS et de l'Inserm dans les unités de recherche communes avec l'Unistra s'élevaient en fonctionnement respectivement à 9,3 M€ et 3 M€ et en masse salariale, respectivement à 84 M€ et 15 M€. Les ressources humaines statutaires du CNRS et de l'Inserm s'élevaient respectivement à 1 128 et 182 personnels (l'Unistra apporte 1 728 personnels statutaires aux unités de recherche).

recherche de l'Unistra reste néanmoins très important (72), ce qui constitue un challenge de tous les jours pour la discussion stratégique et opérationnelle avec l'équipe de direction, et la vice-présidence recherche en premier lieu. Cette difficulté apparaît d'autant plus marquée que les unités de recherche sont rattachées de façons très diverses à d'autres structures de l'université (UFR, fédérations, collègiums) ; ceci forme un ensemble hétérogène, peu propice à l'application de principes de pilotage uniformes, et globalement à l'interaction recherche-formation.

De fait, au-delà des trois fédérations de recherche qui ne concernent que quelques thématiques, les collègiums de l'Unistra constituent un potentiel espace d'animation et de prospective en matière de recherche (ainsi que de la formation et, par là-même, du lien formation-recherche) sur un champ thématique élargi où se regroupent plusieurs (voire un grand nombre) d'unités de recherche. Cet espace peut ainsi offrir à l'établissement et ses partenaires une méta-structuration plus adaptée au dialogue stratégique. Il est néanmoins utilisé très diversement par les communautés. Dans le domaine I des sciences humaines et sociales (SHS) au sens large, 6 collègiums couvrent des sous-domaines assez restreints (et donc avec un nombre relativement limité d'unités de recherche). Ils semblent opérer de façon assez satisfaisante, au moins pour ce qui relève de la recherche, permettant un dialogue qui pourrait rendre possibles des rapprochements d'unités dans le futur. La situation est par contre tout autre dans le domaine III (vie santé) couvert lui par un seul collègium qui semble se limiter au classement de projets. Si les décisions (i.e., les classements des projets lors d'AAP) prises en matière de recherche au sein des collègiums apparaissent opérées de façon ouverte pour la grande majorité des directions d'unités, ces dernières estiment que le retour vers les chercheurs doit être amélioré. Nombre des directions d'unités estiment aussi que les collègiums n'ont pas les moyens supports pour fonctionner et que leurs périmètres ne sont pas nécessairement les meilleurs (taille, interfaces). Compte-tenu de la volonté affichée de l'établissement de faire de ces collègiums des espaces d'échange, on peut s'étonner que les directeurs de collègiums ne soient pas conviés à la conférence des directeurs d'unités de recherche.

L'attractivité de chercheurs talentueux est une des priorités de l'Unistra qui se déploie notamment au travers l'Institut d'études avancées de l'université de Strasbourg (*USIAS fellows*) de l'Idex et par les dispositifs qu'offrent les fondations. L'établissement a la volonté de garder les tous meilleurs qu'elle a accueillis - ce qui est crucial pour une université de rayonnement international comme l'Unistra - mais se heurte à deux difficultés : sa capacité à dégager les supports de postes nécessaires requérant des ressources pérennes (alors que l'avancement de carrière de nombreux MCF en poste ne peut être soutenu comme il devrait l'être) et des difficultés réglementaires, notamment en termes de rémunération, pour la rendre pleinement compétitive avec des établissements étrangers. Comme indiqué ci-dessus, nombre de talents attirés par les différents appels à projets sont toutefois recrutés par les organismes de recherche.

## II – Une offre de formation dense et disciplinaire en mutation

L'offre de formation à l'Unistra, portée par les 36 composantes (UFR -écoles-instituts)<sup>12</sup>, se décline sur l'ensemble des domaines (droit économie gestion - DEG - Sciences, technologies et société - STS - arts, lettres et langues - ALL - SHS) en 30 mentions de licence (82 parcours), 22 mentions de Licence pro (38 parcours), 62 mentions de master (185 spécialités). Elle s'étoffe avec 1 capacité en droit, 2 diplômes d'accès aux études universitaires (DAEU A et B), 2 mentions de diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques - Deust (5 options), 12 diplômes universitaires technologiques (DUT), 9 diplômes d'ingénieurs, 1 diplôme de sciences politiques, 1 master grande école en management. On doit également indiquer ici l'ensemble des diplômes du domaine santé ainsi que les 37 mentions de doctorat déclinées en 144 spécialités. L'offre de formation est organisée en sept champs de formation<sup>13</sup> qui ne correspondent pas strictement au périmètre des collègiums. Cette offre d'une grande richesse et diversité reste pour le moins peu lisible pour un non-initié mais cette relative faiblesse ne représente pas un obstacle insurmontable puisque 47 000 étudiants seront inscrits (année universitaire 2016-2017) hors doctorants. La nouvelle offre proposée dans le cadre du prochain contrat 2018-2022 va évoluer suivant la procédure d'accréditation marquée en master par la disparition des spécialités, au profit des parcours qui ont vocation à être mis en exergue.

La construction en cours, finalisée par l'adoption du schéma directeur de la formation, repose sur le principe partagé d'une stabilité des moyens budgétaires qui représente une contrainte forte pour les équipes pédagogiques, au regard de l'augmentation régulière des effectifs de l'ordre de 1 000 étudiants de plus par an. La stabilité ne doit pas être comprise comme une reconduction pure et simple des dotations Unistra, mais un dialogue et un accompagnement permettent de prendre en compte le besoin de dotation supplémentaire afin de répondre à cette augmentation. Les

<sup>12</sup> Effectifs étudiants en 2015-2016 par filières : droit, sciences économiques, 13 085 ; lettres, langues et sciences humaines, 14 528 ; sciences et sciences de l'ingénieur, 9 430 ; Staps, 1 475 ; disciplines de santé, 7 532 (source : tableau de bord de l'enseignement supérieur).

<sup>13</sup> Sciences économiques et management ; Droit, administration, sciences politiques et sociales ; Sciences humaines et sociales ; Arts ; Lettres et langues ; Sciences et technologies ; Sciences de la vie et de la santé.

critères de l'insertion professionnelle et de la réussite étudiante sont au cœur des futures maquettes, ce qui représente pour SHS et ALL un changement de référentiel de construction ajoutant ces critères à la mission humaniste de l'université. Un point qui mérite d'être souligné et qui traduit la mutation en cours, est l'engagement à décliner l'offre de formation sous forme de compétences, travail en cours d'élaboration avec une charte en préparation.

### 1 ● La place incertaine des collégioms dans la stratégie de la formation

Dans le périmètre de la formation, les collégioms de l'Unistra restent peu lisibles quant à leur fonction puisque affirmés par la présidence comme lieux d'échange et non comme lieux de décision. Une évolution de leur rôle est à attendre suite à la décision de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) de mettre en correspondance les champs de formation avec le périmètre des collégioms ce qui tendrait à mettre en responsabilité ces structures pour assurer au minimum le lien recherche/formation. Toutefois au regard du poids important des UFR et Instituts fortement disciplinaires, il sera intéressant de suivre l'installation de cette mutation qui à terme devrait, en toute logique, déboucher vers un rapprochement de ces dernières, suivant l'exemple du collégium éducation et formation qui a permis l'intégration de la faculté des sciences de l'éducation au sein de l'Espé.

### 2 ● Un pilotage efficace des charges d'enseignement et de l'enveloppe des heures complémentaires

Dans le précédent rapport d'évaluation un point d'attention avait été souligné concernant la maîtrise de la charge d'enseignement et le corollaire de la soutenabilité de l'offre de formation. Un travail en profondeur a été entrepris par l'intermédiaire d'un groupe de travail « Analyse des coûts » permettant l'élaboration d'un document intitulé « Guide des services d'enseignement et des activités de formation » dans lequel toutes les informations utiles pour le suivi de la charge d'enseignement et des heures complémentaires sont disponibles. Le coût de l'offre de formation (Cof) est l'indicateur de pilotage de la charge d'enseignement, connu pour chacune des composantes et se retrouve désormais au cœur du dialogue budgétaire. Un comité de suivi « heures complémentaires » a pour mission le pilotage des charges d'enseignement et de l'enveloppe des heures complémentaires. Ce suivi a été mis en place en 2012 et a permis un contrôle rigoureux du coût de l'offre de formation.

### 3 ● La transformation pédagogique, une réalité rendue possible par l'Idex

L'ensemble des interlocuteurs en charge de la formation qui ont été entendus ont souligné le rôle catalyseur de l'Idex pour la mise en place d'une transformation pédagogique par les multiples possibilités offertes de mise en place d'expérimentations dans le cadre des appels à projets Idex. Un autre élément de robustesse de la démarche est le support de l'Institut de développement et de l'innovation pédagogique (Idip) créé en 2013 sur financement Idex et qui est devenu partie prenante tant dans la préparation de l'accréditation 2018-2022 que dans celle de la formation des enseignants et enseignants-chercheurs nouvellement recrutés. L'ancrage de l'Idip est en cours puisque dans le cadre du contrat à venir 5 postes d'ingénieurs sont pris en charge par l'Unistra. Un point de vigilance à souligner également pour la formation est la pérennisation des enveloppes budgétaires allouées par l'Idex qui n'excèdent pas 3 ans. En effet, dans le contexte budgétaire actuel sous tension, l'installation sur le long terme des projets qui ont reçu un financement temporaire de l'Idex devra faire l'objet d'un suivi particulier.

### 4 ● La formation continue à l'Unistra, un exemple à suivre

Le service de formation continue de l'université de Strasbourg a mis en place une politique dont l'ensemble des indicateurs révèle la grande pertinence. En termes de chiffre d'affaires de la formation continue, l'Unistra occupait la 3<sup>e</sup> place à l'échelon national<sup>14</sup> sur l'ensemble des établissements universitaires. Ce succès démontre le bien-fondé de la démarche et de la stratégie développée. Que ce soit l'évolution de son chiffre d'affaires qui a atteint 11 M€ en 2017, le nombre de stagiaires ou le nombre d'heures dispensées en constante augmentation depuis 2012, tout concourt à démontrer que la stratégie consistant à développer des formations qualifiantes proposées sous forme de modules courts capitalisables et associée à l'intégration des nouvelles technologies telles qu'enseignement à distance et association d'apprentissage en ligne et en présentiel (« *blended learning* »), a permis d'atteindre ces objectifs. Il est à noter que la formation continue s'inscrit dans l'Idex à travers le projet « Pass'Compétences universitaire », permettant des parcours qualifiants sur plusieurs années. De plus, l'approche par compétences pour la présentation de l'offre de formation dans le cadre de la prochaine accréditation va permettre de construire de nouvelles passerelles entre formation initiale et formation continue. Ceci illustrant la volonté de l'Unistra de faire de l'offre de formation un continuum tout au long de la vie, en abaissant progressivement les barrières entre formation initiale et formation continue.

<sup>14</sup> Note annuelle d'information du MESRI sur la formation continue universitaire.

L'intégration du service de la validation des acquis de l'expérience (VAE) au sein du très dynamique service de la formation continue doit permettre, par effet d'entraînement, de mettre en place des conditions nouvelles pour redonner une autre dimension à cette activité. Enfin, s'agissant des *massive open online courses* (Mooc), la stratégie actuelle de l'université de ne pas s'y investir essentiellement pour des motifs de modèle économique, paraît mûrement réfléchi. C'est néanmoins dans le secteur de la formation continue que la formation à distance, privative, paraît le plus à même de se développer.

### III – Un lien non formalisé entre recherche et formation

Le lien formation recherche constitue sans doute l'un des points les plus problématiques dans l'organisation et le fonctionnement de l'Unistra. Entre les UFR (dont les facultés), les unités de recherche et les collègiams, il est en effet difficile d'identifier une articulation recherche/formation formalisée.

Le problème est double. D'une part, il y a le dessaisissement, voulu au moment de la fusion, de la recherche pour la grande majorité des UFR, qui se retrouvent investies de la seule mission de formation et coupées *de facto* du « R » de la recherche ; la plupart des composantes n'ont ainsi pour seul rapport avec la recherche que l'adéquation entre la valence enseignement et la valence recherche, discutée avec les unités de recherche lors de la rédaction des profils des enseignants-chercheurs qu'ils recrutent. D'autre part, il y a l'existence et le statut très flou des collègiams en tant qu'instances intermédiaires entre UFR et unités de recherche. C'est au sein de cette instance que pourrait se situer l'articulation formation/recherche. Or, il semble que la mission des collègiams se situe davantage du côté de la recherche, même si la décision a été prise récemment de présenter la formation sur le découpage des collègiams. Leur rôle positif est qu'ils permettent (ou devraient permettre) la rencontre des directeurs de composantes et d'unités de recherche fournissant ainsi un lien informel et variable d'un collégium à l'autre entre chercheurs et responsables de composantes. C'est apparemment ce qui se passe dans le meilleur des cas et dans les collègiams qui fonctionnent bien. Mais dans la mesure où leurs fonctionnements, périmètre, règlements, tailles, etc. sont très différents les uns des autres et où jusqu'ici aucune charte commune n'a pu être mise en place, cet apport demeure très inégal et encore à définir et préciser.

L'interdisciplinarité, favorisée en recherche par les actions incitatives d'appels à projets notamment IDEX, n'a pas encore trouvé sa traduction en matière de formation, sans doute en raison de la structuration en nombreuses composantes disciplinaires.

### IV – Une politique documentaire partagée au niveau du site

Le service commun de la documentation (SCD) et la bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU) sont en forte interaction sur le site de Strasbourg. Le service commun de documentation gère un réseau de 29 bibliothèques ; d'autres bibliothèques rattachées à des facultés ou instituts ou unités de recherche lui sont associées. Un budget de 3,7 M€ est consacré à la documentation. La BNU, établissement associé à l'université de Strasbourg, est particulièrement reconnue comme bibliothèque de recherche pluridisciplinaire en sciences humaines et sociales et possède des fonds extrêmement riches et uniques, par exemple en archéologie. C'est en France la seule bibliothèque universitaire nationale autonome, à statut particulier. La BNU a des missions propres et un positionnement national et elle assure également des services destinés aux usagers et des missions documentaires locales. La question de l'articulation et du rapprochement entre le SCD et la BNU est récurrente depuis la création de l'Unistra. Ce chantier a peu avancé au cours du dernier quinquennal. Les acteurs des deux communautés gagneront à engager une réflexion commune sur les modalités de la convergence entre les deux établissements. La situation actuelle de la politique documentaire commune est en progression et constitue l'un des secteurs les plus avancés en ce qui concerne l'articulation entre l'université et le site. C'est au niveau de cette articulation qu'il est ainsi le plus pertinent d'observer le fonctionnement de la documentation de l'établissement lui-même, dans les rapports qu'entretiennent le SCD et la BNU avec les 35 bibliothèques du site. On peut regretter, à l'échelle de l'établissement comme à celle du site, qu'aucun lien n'ait été tissé par exemple avec la Médiathèque de Strasbourg.

# La réussite des étudiants

## I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

### 1 • L'espace Avenir de l'Unistra, la porte d'entrée pour l'orientation

L'Unistra présente une offre de formation d'une grande richesse mais dont la lisibilité n'est pas toujours avérée. La communication sur l'offre de formation est centralisée au niveau de la direction des études et de la scolarité en collaboration avec le service commun universitaire d'information et d'orientation autrement dénommé « Espace Avenir ». L'orientation vers l'université et ses parcours commence dès le lycée : « Espace Avenir » a pour mission de mettre en place différentes actions vers les lycéens de terminale pour faire en sorte qu'ils choisissent la meilleure voie possible en fonction de leur potentiel et de leurs souhaits. On peut citer l'organisation des journées portes ouvertes de l'Unistra, celle des journées de l'université à destination des nouveaux entrants, les missions d'information auprès des lycéens du Bas-Rhin avec un binôme chargé d'orientation/étudiant(e) ou enseignant-chercheur/étudiant(e) (50 à 60 visites sur sites chaque année). Des actions somme toute très classiques mais dont l'impact est positif.

L'Idex a permis de développer une information répondant aux attentes des nouveaux publics par l'élaboration d'une vidéothèque avec 34 capsules vidéo de témoignages d'étudiants, la transmission du message entre pairs. L'autre action sur les fonds Idex a été la construction de tests de positionnement ou d'évaluation qui permettent aux élèves de se situer sur certains des prérequis nécessaires aux formations universitaires. Ces tests ont été conçus conjointement par des enseignants-chercheurs et des enseignants de lycée ce qui en fait la force et l'originalité. Enfin, toujours dans le cadre du programme global « réussite étudiante », les lycéens, à leur demande sont en position d'immersion pendant une journée au cours de laquelle ils deviennent étudiant(e)s à l'université, à part entière. On pourra noter l'apport budgétaire incitatif de l'Idex qui ouvre de nouvelles possibilités d'expérimentation au sein d'Espace Avenir.

### 2 • L'extension du contrôle continu intégral, une clé pour la réussite des étudiants

La présence d'une vice-présidence déléguée à la réussite étudiante est un message clair de la part de l'Unistra quant à la volonté de mettre en place une politique concertée à l'échelle de l'établissement. Une des clés de la réussite revendiquée est constituée par la mise en place de l'évaluation continue intégrale (ECI) qui permet une acquisition des connaissances et compétences améliorée, durable et un meilleur accompagnement des étudiant(e)s en difficulté. Depuis 2013 et grâce au soutien Idex et à l'implication de l'Idip, les composantes sont accompagnées pour des actions de soutien et d'accompagnement. Quinze projets portés par les composantes pour des actions portant sur les trois années universitaires de licence ont ainsi vu le jour. Un point important à souligner est une très grande adhésion des acteurs de la formation sur la généralisation de l'ECI au niveau du 1<sup>e</sup> cycle universitaire. La mise en place et le soutien apporté par l'Idip a permis d'accompagner les basculements en cours chez les acteurs pédagogiques de l'Unistra, que sont le questionnement des approches actuelles ainsi que la transformation des pratiques pédagogiques.

Parmi les actions de remédiation, on doit citer l'émergence du diplôme universitaire (DU) Tremplin en semestre 2 qui, porté par l'Institut universitaire de technologie (IUT) Robert Schuman, fédère 14 composantes de l'Unistra, dans le but de préparer au mieux les réorientations d'une quarantaine d'étudiants, soit en interne, soit vers d'autres formations externes à l'Unistra. Ce DU est complété depuis 2015 par un parcours Rebond (financement sur dotation Idex) qui est assuré par Espace Avenir sous la forme de deux ateliers au cours de l'année universitaire sur une période d'une semaine et concerne une vingtaine d'étudiants. Ces initiatives permettent de souligner la prise en compte par l'Unistra de la difficulté du passage lycée-université ainsi que la volonté d'instaurer un continuum bac - 3/+3. Néanmoins, ces actions ne touchent encore qu'une minorité d'étudiant(e)s en difficulté et l'accroissement d'effectif est en butte aux contraintes financières de l'université.

### 3 • Des structures et des procédures qui peinent à s'installer s'agissant des conseils de perfectionnement et de l'évaluation des formations

Les rapports d'évaluation des champs de formation de l'Unistra ont souligné que l'installation des conseils de perfectionnement et la mise en place de l'évaluation des formations et des enseignements n'étaient pas



complètement effectives, voire faisaient complètement défaut. Pour les conseils de perfectionnement, il existe en effet une hétérogénéité très marquée en fonction du niveau de professionnalisation des formations. Toutefois la volonté de généraliser leur mise en place à l'échelle de l'établissement est affirmée par une lettre de cadrage en cours de rédaction pour adoption prochaine en CFVU et CA.

Pour ce qui relève de l'évaluation des enseignements, une grande liberté est laissée aux composantes de formation partant du principe que cette action relève de la seule initiative des enseignants ou enseignants-chercheurs. Ce n'est toutefois pas une des priorités de la stratégie des UFR, écoles et instituts de l'Unistra. Un manque de lisibilité en découle ainsi qu'une perte d'information du ressenti des étudiants vis-à-vis des formations dispensées. L'évaluation des formations et des enseignements ainsi que la participation et le point de vue des étudiants au sein des conseils de perfectionnement sont des outils importants de la réussite étudiante qui risquent de faire défaut. Le comité recommande à la présidence d'encourager leur systématisation.

#### 4 ● L'insertion professionnelle des diplômés, une préoccupation constante de l'Unistra

Cette préoccupation se marque par un pilotage politique fort avec une vice-présidence formation initiale et continue et une vice-présidence déléguée à l'insertion professionnelle. « Espace Avenir » est l'opérateur à l'interface des usagers et du monde socio-économique alsacien représenté par les chambres consulaires, les branches professionnelles mais aussi par les collectivités territoriales (l'Eurométropole). Il est par ailleurs tête de réseau du bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP). Ce réseau a été créé au sein de l'Unistra avec un chargé d'orientation en poste à Espace Avenir, référent pour 3 à 4 composantes de formation avec la mission de coordonner au mieux les actions autour de l'insertion professionnelle. L'Idex est à nouveau acteur dans la démarche que souhaite développer l'Unistra en permettant la mise en place des actions incitatives afin de renforcer les formations à visée professionnelle dans des secteurs tels SHS et ALL. L'attractivité des formations de ces deux domaines n'en sera que renforcée. Le questionnement de l'insertion professionnelle au niveau Licence est également un point de développement dans le futur contrat, s'appuyant sur l'offre de formation en blocs de compétences.

Le rapprochement avec le monde socio-économique est complété par la structuration depuis ces 5 dernières années du réseau d'Alumni de l'université de Strasbourg qui regroupe 15 000 membres, impliquant les diplômés, les personnels et les étudiants de l'Unistra, avec l'objectif affiché pour 2020 d'atteindre le chiffre de 40 000, dans le cadre du développement d'un réseau d'ambassadeurs de l'Unistra en France et à l'étranger. Le réseau Alumni a bénéficié de financements en provenance de l'Idex ; il est dans la phase de pérennisation de ses ressources budgétaires en développant un modèle de cotisation en ligne et le montage d'événements payants. Un service dédié, le service des relations Alumni (SRA) est un gage de pérennisation de ces différents réseaux qui au-delà d'actions telles que le coaching rapide, le montage d'ateliers Emploi-Dynamique transversale ou de sessions sur les techniques de recherche d'emploi, a par ailleurs procédé au lancement d'une plateforme en 2015, à la création d'une unité d'enseignement (UE) de pré-professionnalisation ainsi qu'à la mise en place de soirées de parrainage. Tout cet ensemble d'initiatives concourt à la préparation de la future insertion professionnelle des diplômés de l'Unistra.

## II – La vie étudiante : une réussite reposant sur une politique locale au niveau du campus Unistra

La vie étudiante est conçue comme une mission essentielle par l'Unistra. L'université a réussi à développer une politique locale grâce à son campus au cœur de la ville et à ses liens constants avec les différents acteurs : centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous), métropole, Région, associations étudiantes. Cette synergie d'acteurs se traduit par le développement d'actions permettant d'ancrer le sentiment d'appartenance des étudiants à leur université grâce notamment à la semaine de rentrée, la carte culture et l'orientation des lycéens par une journée d'immersion.

Les différents services à l'étudiant(e) que sont le service universitaire de médecine préventive et de promotion à la santé (Sumpps), le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps), ou encore le service commun universitaire d'information et d'orientation (Scuio) sont bien connus et utilisés des étudiant(e)s grâce à une communication efficace effectuée notamment de manière systématique lors de la pré-rentrée. Ces services travaillent conjointement avec le Crous et les responsables associatifs pour mener à bien leurs actions.

#### 1 ● Des projets ambitieux à pérenniser

Le service de médecine préventive n'est aujourd'hui pas transformé en centre de santé. Il est néanmoins adossé au centre d'accueil médico-psychologique universitaire de Strasbourg (Camus) permettant aux étudiant(e)s de consulter gratuitement un psychologue sur demande. Le choix politique de ne pas transformer le service de médecine préventive en centre de santé remonte à l'élaboration du schéma directeur de la vie étudiante (SDVE) en 2015 qui

visait à développer sur Strasbourg un réseau de professionnels de santé. Ce réseau en est encore au stade de projet et il conviendrait, au vu de la configuration centralisée du campus de l'Unistra, de le développer pour permettre l'amélioration de l'accès aux soins des étudiant(e)s.

Une action innovante, financée par l'Idex, a été mise en place conjointement avec le Suaps afin de lutter contre l'obésité, en hausse chez les jeunes. Ce dispositif illustre le dynamisme en matière de prévention ; cette dernière est soutenue par un réseau d'étudiants relais santé bien développé. Le lien constant entre ce service et les associations étudiantes permet la réussite des actions entreprises notamment grâce à une communication efficiente.

Pour ce qui est du Suaps, l'inscription est offerte pour les nouveaux arrivants, ainsi que pour les boursiers, permettant la généralisation de l'accès au sport. Le développement d'un statut de sportif de haut niveau, soutenu par l'Idex, a permis l'accompagnement de ces sportifs.

Bien que ces services soient ambitieux et aient été dynamisés par des financements Idex, il apparaît que leur fonctionnement aura des difficultés à se développer davantage sans un investissement pérenne. Ainsi, des questions relatives au développement des missions et à un accueil de qualité pour tous les étudiants sont en suspens. Les infrastructures sont à leur limite en capacité d'accueil et ne sauraient supporter une augmentation importante du nombre d'étudiant(e)s ces prochaines années.

L'ambition affichée conjointement avec les autres établissements du site alsacien en matière d'investissements dans l'amélioration des conditions de vie étudiante, sera prochainement concrétisée par un investissement financier et humain encadré par le prochain schéma directeur de la vie étudiante de l'association du site alsacien.

La carte culture a permis aux étudiant(e)s strasbourgeois(e)s et plus généralement du site alsacien d'accéder aux activités culturelles. Véritable symbole de réussite des liens avec les collectivités et acteurs économiques du territoire, elle gagnerait maintenant à s'étendre à un champ plus vaste, impliquant par exemple les matchs sportifs comme événements de culture populaire.

Ambitieux s'agissant de l'accès à la culture de tou(te)s les étudiant(e)s, l'Unistra manque d'infrastructures pour permettre la création artistique sur son campus. Au-delà d'une salle polyvalente en cours de réalisation, il paraît important de développer les lieux pouvant permettre la création afin de donner les moyens matériels aux étudiant(e)s de l'Unistra de participer au développement de l'art.

## 2 ● Un étudiant vice-président en charge de la vie universitaire : une mise en responsabilité ambitieuse et fructueuse

L'Unistra a pris la décision de nommer au sein de l'équipe présidentielle un vice-président à part entière, étudiant, chargé de la vie universitaire. Il est aujourd'hui considéré comme une valeur ajoutée pour les missions qui lui incombent mais également pour l'ensemble des missions de l'Unistra. Une articulation est ainsi réalisée entre le vice-président étudiant (VPE), en charge de la politique de formation, et le vice-président vie universitaire. Cette articulation au premier abord surprenante puisque prenant une part du rôle du VPE dans la vie universitaire au profit d'un membre de l'équipe présidentielle, semble néanmoins porter ses fruits quant à la mise en responsabilité d'un étudiant et sa plus-value au sein de la direction.

# La valorisation et la culture scientifique

## I – Une recherche à l'impact innovateur considérable

L'Unistra est la 1<sup>e</sup> institution française et 16<sup>e</sup> à l'international dans le classement *Nature Index 2017 Innovation*, qui mesure l'impact de la recherche académique sur l'innovation à travers les citations des articles scientifiques des établissements d'enseignement supérieur et de recherche dans les brevets déposés par des tiers ("score de Lens"). Le montant global des recettes en 2015 des licences de brevets pour l'université de Strasbourg s'élève à près de 618 k€ (dont 329 k€ en provenance de la Satt), en hausse très prononcée par rapport à 2014 (près de 60% pour l'ensemble du périmètre de la Satt, et donc sensiblement aussi pour Unistra ; 174 k€ en provenance de la Satt en 2014)<sup>15</sup>. L'activité contractuelle des unités de recherche de l'Unistra, bien qu'inégale d'un domaine à l'autre - les secteurs II (sciences et technologies) et III (vie et santé) étant classiquement bien plus pourvoyeurs que le domaine I (SHS) - est très importante. Les nombreux partenaires économiques soulignent positivement « l'agilité » de l'Unistra, l'ouverture et l'efficacité de son dialogue et l'importance de sa recherche de rupture qui en font un lieu fort de l'innovation et du développement économique. Les thèmes de la santé, des sciences de l'ingénieur, des matériaux et de la chimie, y sont clairement identifiés.

L'Unistra apparaît bien intégrée dans les cercles des chefs d'entreprises de l'Eurométropole, de la région Alsace et du bassin trinational du Rhin supérieur. Elle s'investit pleinement dans les 6 pôles de compétitivité (dont 4 plus localisés sur le site Alsace), l'Institut Carnot Mica (*Materials Institute Carnot Alsace*) et l'incubateur Science, entreprises, marché, incubateur d'Alsace (Semia) qui offrent un maillage couvrant le territoire pour le collectif des institutions du site alsacien et, plus largement, du Grand Est. L'Unistra est administratrice de chacune de ces structures en la personne de son vice-président en charge de la Valorisation et des Partenariats avec le monde socio-économique, ce qui assure une relation directe et fréquente qui s'avère, de facto, très efficace. Le transfert et l'innovation de l'Unistra s'appuient essentiellement sur la SATT Conectus (voir ci-dessous) et l'incubateur Semia (créé par Unistra), qui est plus spécifiquement en charge d'accompagner la maturation et l'accueil de nouvelles start-up/entreprises. À noter que cet incubateur est à ce jour localisé exclusivement sur le campus universitaire et, en l'état, n'est dans la capacité de n'accueillir que les deux tiers des projets incubés pour l'Unistra, le dernier tiers de maturation se réalisant dans les laboratoires mêmes de l'université. Pour ne pas freiner la dynamique de valorisation de l'Unistra, un redimensionnement de l'incubateur apparaît nécessaire, avec des locaux étendus et thématiques.

En matière d'ingénierie de contrats et de valorisation, l'Unistra s'appuie sur les deux outils que sont, d'une part, son pôle unique d'ingénierie (PUI) qui aide au montage de projets et suit l'ensemble des contrats de recherche publics (agence nationale de la recherche - ANR, Europe, Interreg, etc.) et, d'autre part, la Satt Conectus, essentiellement pour les contrats de recherche privés (on notera que l'activité contractuelle d'une partie des unités de recherche sous délégation de gestion CNRS reste gérée par les services du partenariat et de la valorisation (SPV) du CNRS). L'efficacité et l'étendue des missions sur la chaîne globale du partenariat et de l'innovation de ces deux outils - qui suivent en collaboration avec les porteurs de projets et les gestionnaires, du montage de projets, à l'ouverture des crédits et à la justification - est confirmée au travers des indicateurs transmis et des audits par les services de l'État<sup>16</sup>. La configuration particulière du site alsacien où l'Unistra a un poids très important dans le volume d'affaires traitées par la Satt Conectus, encore plus important si l'on considère ses unités en mixité avec les autres partenaires de site, a permis une articulation fonctionnelle et opérationnelle particulièrement étroite avec la Satt. S'appuyant sur un dialogue de qualité entre, d'une part, la Satt et, d'autre part, le VP en charge de la valorisation et des partenariats avec le monde socio-économique (administrateur de la Satt), l'université de Strasbourg donne ainsi une quasi pleine délégation opérationnelle de son service valorisation - partenariat entreprise/socio-économiques à la Satt. Trois *business developers* de la Satt sont dédiés à l'activité de détection et prospection contractuelle au service des établissements, et notamment de l'Unistra. Cette imbrication assez unique est sans aucun doute une des clés des excellentes performances en matière de valorisation de l'Unistra et de la Satt Conectus (redotée de 18 M€ supplémentaires sur la période 2015 - 2017 par l'État, afin d'appuyer sa stratégie de développement), et il serait prudent de ne pas le remettre en cause par un changement de périmètre de la Satt à l'occasion de l'élargissement de la Région.

<sup>15</sup> Source : rapport d'autoévaluation de l'Unistra.

<sup>16</sup> L'évaluation de la Satt a par exemple conclu que « Conectus Alsace avait atteint ou dépassé l'ensemble de ses objectifs, et était parfaitement intégrée à son écosystème régional ».

## II – Une culture et un patrimoine grand ouverts à la cité et à la société

La diffusion de la culture scientifique et du patrimoine est un volet essentiel de l'ouverture de l'Unistra à la cité et plus généralement à la société. La forte volonté de l'Unistra dans ce domaine a été manifeste dès sa création avec la nomination d'un VP culture, science en société, assisté par un service universitaire des activités culturelles (Suac). Elle est également soutenue par de nombreuses structures généralement ouvertes au public. L'université a ainsi créé un jardin des sciences, service de l'université, plateforme de médiation des sciences de l'université de Strasbourg et dont l'une des missions est la promotion de la culture scientifique et technique. Le jardin des sciences bénéficie d'un budget de 1 M€ dont la moitié est apportée par les collectivités locales (Région, ville et département). À travers lui, l'Unistra met à disposition de tous son planétarium, son jardin botanique ainsi que ses collections. L'université de Strasbourg est la seule université en France à posséder un planétarium, outil remarquable de diffusion des sciences ; en collaboration avec les unités de recherche sur l'astronomie, l'espace et la terre, le jardin des sciences peut ainsi organiser des événements publics comme par exemple lors de l'éclipse de soleil de mars 2015. Par ailleurs, l'université de Strasbourg possède de nombreuses collections (zoologie, botanique, minéraux, instruments scientifiques, etc.) qu'elle ouvre au public dans le cadre du jardin des sciences. Enfin, le jardin des sciences organise de nombreuses conférences données plus particulièrement par les chercheurs de l'Unistra qui sont par ailleurs appelés par le Suac à proposer des projets d'ouverture aux sciences. Par ailleurs, le volet culture sciences en société bénéficie chaque année d'une dotation de 800 k€ de la part de l'Idex par son volet « Université-cité ».

La diffusion passe également par la mise en place du portail des archives ouvertes de la connaissance. Conçues à l'échelle du site et des établissements alsaciens d'enseignement supérieur (Unistra, BNU, UHA et Insa), les archives ouvertes de la connaissance (AOC) sont destinées à donner un libre accès (*open access*) aux produits de la recherche (publications et données de la recherche). Ce projet, porté dans le cadre du contrat quinquennal de site 2013-2017, vise ainsi à mettre à disposition les publications des chercheurs, toutes disciplines confondues, dans un espace dédié sur Internet. La plateforme est déjà accessible, même s'il s'agit encore d'une version basique qui reste à développer.

La maison des sciences d'Alsace financée en particulier par l'agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) a un rôle plus spécifique de diffusion des recherches de l'Unistra, en direction des enseignants du primaire et secondaire dans le cadre de leur formation continue. L'organisation de 285 interventions scientifiques a permis de s'adresser à 4 250 enseignants depuis 2012.

L'université de Strasbourg est encore une des universités françaises à posséder une maison d'édition : les Presses universitaires de Strasbourg (PUS). Il s'agit d'une maison d'édition efficace et productive. Elle fonctionne avec un comité éditorial composé de 6 EC internes et 6 EC extérieurs, qui décident des nouvelles publications. Ce comité se réunit 5 fois par an. Le choix des manuscrits se fait au moyen de 3 lectures (1 interne + 2 à l'aveugle externes). Le volume des publications est important avec 35 publications par an, et la politique éditoriale est diversifiée. Elle se répartit en : 14 collections actives (1/2 titres /an) et autres projets de création ; 11 revues (+ 2 électroniques dont une de doctorants SHS : Strathèse). Une informatisation progressive est engagée : 2 revues ont été acceptées sur « revues.org » et 3 autres sont en attente : *Open edition books* (en ligne) pour une dizaine de collections. Le tirage est celui de la plupart des Presses universitaires avec 250/300 ex. pour les livres et revues. Collections et revues sont souvent liées à des unités de recherche mais les nouvelles collections lancées sont interdisciplinaires, ce qui est intéressant et décroïsonne la recherche de même que sa diffusion. La politique éditoriale vis-à-vis des établissements partenaires est également un excellent facteur d'élargissement et de diffusion. Elle se concrétise au plan du site alsacien par un travail étroit avec l'UHA, avec par exemple l'édition en cours d'un atlas du Rhin supérieur. S'il n'y a pas encore de coédition avec les écoles pour des publications en propre, il existe des collaborations. Il existe également des liens avec d'autres presses universitaires au plan national et international et les PUS appartiennent à différents réseaux comme Medici (métiers de l'édition scientifique publique) et l'AEDRES (Association des éditeurs de la recherche et de l'enseignement supérieur), et participent à des Salons.

Il faut noter enfin la contribution forte de l'Idex dans la diffusion de la culture. Elle s'est en effet dotée d'un levier « Cultures, Sciences et Sociétés » qui a ainsi financé plusieurs initiatives en ce sens des composantes de l'université ainsi que des cycles de conférences et un festival « justice en culture ». Elle a en particulier financé les programmes Atouts et Open Labs qui ouvrent les portes des unités de recherche de l'Unistra aux lycéens et collégiens.

Ces multiples actions de l'Unistra pour l'ouverture de sa culture et de sa recherche vers le grand public sont certainement parmi les réalisations les plus réussies de l'université et il est à espérer que les collectivités locales et régionales aideront à la pérennisation des financements, dont la durée actuellement limitée constitue le point à risque de ces opérations.

# Les relations européennes et internationales

## Une forte visibilité internationale et des activités européennes foisonnantes, mais des relations internationales faiblement structurées et peu valorisées

L'Unistra s'est positionnée avant tout comme une université européenne de tout premier plan. Membre de la Leru, l'Unistra veut aussi contribuer à la vocation européenne et frontalière de Strasbourg. Elle a développé un partenariat avec les institutions européennes, et invite régulièrement des personnalités du parlement et de la commission. Il faut mentionner quelques grands partenariats de l'Unistra à l'échelle européenne, comme Eucor (cf. *infra*), une forte implication dans le réseau de l'Université Franco-Allemande (UFA) et dans l'*Utrecht Network*, et une activité très significative dans le réseau Erasmus<sup>17</sup>. Sa participation à l'*European Universities association* (EUA) reste en revanche un peu plus distante. L'activité de l'Unistra au plan du programme H2020 est importante mais elle n'apparaît pas comme stratégique dans les différents documents consultés. Le niveau de financement dans le cadre du programme H2020 est excellent et plus particulièrement pour les bourses ERC<sup>18</sup>. À l'échelle internationale, l'Unistra a cultivé, du fait de son histoire et en raison de l'excellence internationale de certaines unités de recherche, un réseau de partenaires internationaux très nombreux ; elle gère de très nombreux accords et conventions, plus ou moins actives, à l'échelle de l'université ou à celle de ses composantes (près de 1 500 coopérations avec plus de 750 universités dans 75 pays différents<sup>19</sup>). La présidence a pris conscience de la nécessité d'élaborer une stratégie cohérente de ses actions à l'international. Celles-ci comprennent un soutien logistique aux composantes dans leurs activités propres à l'international (une cartographie détaillée de l'ensemble des partenariats existants est en cours), ainsi que l'identification et l'affichage de priorités stratégiques et la préparation (en cours) d'une charte des relations internationales.

Ces axes stratégiques semblent avoir été récemment reprécisés par la présidence, en cohérence avec l'histoire et la géographie de l'université, mais également des opportunités et des enjeux d'actualité :

- un axe prioritaire franco-allemand,
- des actions transfrontalières,
- un accent sur la dimension européenne de l'université, notamment vers l'Europe de l'Est,
- un partenariat avec le Japon, fondé sur un important historique et appuyé sur la maison universitaire France Japon créée avant l'Unistra par les universités d'Alsace.

Sur l'axe prioritaire franco-allemand, on note certes 17 double-diplômes, ce qui est considérable, mais seulement 400 étudiants en double cursus, soit moins de 1 % du total des étudiants. Les actions transfrontalières se sont développées récemment, à travers le projet Eucor, qui était plutôt une coquille vide, jusqu'à ce que les membres constituent un groupement européen de coopération territoriale (GECT), et que des financements interreg conséquents ne lui donnent enfin son essor. Le comité encourage l'Unistra à utiliser le projet Eucor et les financements obtenus pour en faire véritablement un projet « transformant », à la fois en termes d'enseignement et de recherche, qui pourrait servir de modèle pour d'autres initiatives européennes de ce type.

Les échanges à l'échelle européenne sont importants, avec 800 accords Erasmus. La mobilité entrante est dans la moyenne nationale<sup>20</sup>, ce qui ne paraît pas exceptionnel compte tenu des atouts indiscutables de l'Unistra. Des efforts notables ont néanmoins été consentis en matière d'accueil (maison internationale, etc.). En revanche, le niveau décevant de mobilité sortante<sup>21</sup> est bien identifié comme une faiblesse. Il est analysé dans le RAE comme

<sup>17</sup> Près de 800 accords Erasmus (cf. RAE).

<sup>18</sup> 43 projets H2020 retenus dont 23 coordonnés par l'Unistra (Source : données statistiques du programme Horizon 2020 - Participations françaises au 30 juin 2016).

<sup>19</sup> Source : RAE.

<sup>20</sup> En 2015-2016, on dénombrait 1 308 étudiants en mobilité entrante.

<sup>21</sup> En 2015-2016, on dénombrait 1 164 étudiants en mobilité sortante dans le cadre d'accords Erasmus ou de conventions bilatérales et 174 dans le cadre de stages à l'étranger donnant lieu à convention de stage.

relevant d'un « ADN alsacien », mais il ne semble pas y avoir encore de plan structuré pour y remédier. Le comité suggère de ne pas considérer cette situation comme inexorable et d'élaborer un plan d'actions opérationnel et financé pour l'améliorer.

Au-delà de l'Europe, une coopération dynamique est développée avec les pays de l'Asie et plus particulièrement du Japon. Des relations stratégiques institutionnelles ont été établies (avec 25 conventions actives), des échanges intenses avec des universités et centres de recherche sont réalisés. Ajoutons qu'en 2016, l'Unistra est devenue coordinateur de la partie française du grand projet d'université Franco-Azerbaïdjanaise.

# Le pilotage

## I – L'Unistra a su se doter d'outils de pilotage pluriannuel

Réaliser ses objectifs à travers une politique dynamique et durable est l'un des axes forts de la politique de l'Unistra. Ceci induit le nécessaire adossement de son activité à une vision pluriannuelle de ses résultats. L'attribution de moyens dans le cadre de l'Idex ou du plan Campus l'a également obligée à se doter d'outils de pilotage qui lui permettent d'assurer la soutenabilité des projets retenus. En outre, en complément des tableaux de bord thématiques, des réunions de suivi sont régulièrement conduites entre les responsables politiques et les différentes directions concernées.

Des schémas stratégiques sont en cours d'actualisation dans le domaine de l'immobilier et pour le numérique. Le précédent plan pluriannuel d'investissement immobilier (2011-2023) qui avait été mis en place, était un modèle idéal mais non soutenable. Un plan pluriannuel d'investissement à 2 ans a été développé pour accompagner le plan Campus et anticiper les moyens nécessaires pour l'équipement des bâtiments. En outre, les projections du précédent schéma immobilier sont remises en cause car elles reposaient sur l'appréciation de l'évolution des effectifs à moyen terme, évolution peu réaliste au vu des évolutions déjà constatées. L'université travaille aussi à la production de son schéma prévisionnel de stratégie immobilière (SPSI) qui doit être remis au rectorat en fin d'année. L'Unistra relance une étude immobilière (assistance à maîtrise d'ouvrage) avec la caisse des dépôts et consignations pour stabiliser sa vision et soutenabilité immobilières dans une perspective de 10 à 20 ans (le SPSI portant quant à lui sur une période de 5 ans).

Pour le numérique, un nouveau schéma directeur 2018-2022 devrait être adopté d'ici la fin de l'année. Il portera sur 3 domaines : coopération et usagers, enseignement et recherche, infrastructures et supports élargis. Il s'accompagne d'une organisation renouvelée avec la création d'une direction du numérique et d'un pôle de stratégie et de transformation numérique et d'une simplification de la gouvernance. .

L'université commence également à mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpeec). Actuellement, cette démarche concerne davantage les Biatss que les enseignants. Elle ne sera réellement opérationnelle qu'avec l'arrivée d'un module du nouveau système d'information RH Siham (Système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée) au début de l'année 2018.

La programmation des activités passe également par les dialogues de gestion avec les composantes, directions et services. Malgré leur nombre important (36 composantes et 72 laboratoires), ces dialogues sont conduits soit par la première vice-présidente, un VP ou le DGS. Ce sont de vrais moments d'échanges sur la stratégie des composantes, qui permettent de traiter en particulier de l'offre de formation. Les échanges sont jugés riches et leur préparation oblige les composantes à s'interroger sur leur action. Il y est réalisé un bilan des activités passées, une prospective stratégique pointue et des projections fines. Si les composantes saluent l'exercice, elles regrettent leur durée jugée trop courte et les délais de retour. Au-delà de ce dialogue, les relations restent plutôt bilatérales entre les responsables administratifs des composantes et les responsables des services centraux.

Il s'avère que la tenue de dialogues de gestion avec autant de composantes est une opération lourde pour les services centraux qui préféreraient une réduction du nombre d'interlocuteurs. Le collégium aurait pu être un lieu de gestion mutualisée pour les composantes qui y sont rattachées. Ce n'est pas le choix qui a été fait et la présidence de l'université ne souhaitait pas pour l'instant leur donner ce rôle. Le regroupement de certaines composantes ou de certains de leurs services pourrait alléger et simplifier la gestion. Un premier regroupement est d'ailleurs en cours, celui de l'Espé avec la faculté des sciences de l'éducation. Mais aucune contrainte n'est faite de la part de l'équipe de direction dans ce sens et ces regroupements ne sont envisagés qu'avec l'accord des intéressés. En outre, il faut souligner que la fusion n'a pas permis de réaliser les gains de productivité attendus, ce qui n'est pas sans conséquence sur l'appréciation de leur intérêt au sein de l'université.

## II – Des moyens pour sécuriser ses activités

L'Unistra s'est dotée depuis 2009 d'un service d'audit interne disposant de deux certifications CIA (*Certified Internal Auditor*) et CPAI (certification professionnelle d'auditeur interne). Elle dispose également d'un service d'aide au pilotage. Chaque année, un comité d'audit interne composé de trois personnalités extérieures définit le plan annuel d'intervention, et procède au suivi des recommandations effectuées dans les audits précédemment conduits.

Une cartographie des risques a été réalisée en 2010, puis actualisée en 2014 et reprise par le service d'aide au pilotage. Une nouvelle cartographie a été produite en 2016. Cette démarche, innovante à l'époque dans les universités, a peine à être admise au sein de l'université. Aujourd'hui, le DGS et les opérationnels se sont approprié la démarche qui structure de manière intéressante les réflexions des services dans le souci de maîtrise de leurs risques. Chaque thématique dispose d'un porteur politique, d'un responsable du risque et d'un plan d'actions.

Au-delà du plan annuel d'intervention du service d'audit interne, le service d'aide au pilotage conduit deux projets : le pilotage de la charge d'enseignement et la mise en place de l'informatique décisionnelle. C'est notamment ce service qui a réalisé le rapport d'autoévaluation dans le cadre de l'évaluation Hcéres. À propos de ce rapport, le comité regrette qu'il soit essentiellement descriptif et sans réelle analyse critique ; d'une manière générale, les données techniques recueillies par ces services ne peuvent prendre une dimension d'analyse critique que si elles sont relayées au niveau politique. En attendant la mise en place d'un système d'information décisionnel (SID), le service d'aide au pilotage produit les indicateurs aux responsables dès lors que ceux-ci ont un caractère transversal. Les actions du service d'audit interne sont limitées par leurs effectifs (deux) alors que les besoins apparaissent d'autant plus importants qu'il existe à l'université une multiplication des projets. Ainsi, quarante projets structurants ont été identifiés par la directrice générale adjointe, en charge des missions transverses, qui vient d'être recrutée par la direction générale des services. Le tableau de suivi des projets structurants est piloté et suivi par le DGS. La priorisation de ces projets mais aussi leur réalisation dans les standards du mode projet font partie des objectifs de l'université. Ceci est également la mission de la vice-présidence « stratégie et développement », nouvellement nommée également. Toutefois, il n'est pas apparu qu'il existait au sein de l'Unistra d'organisation formalisée autour du mode projet.

L'Unistra a déployé depuis plusieurs années le contrôle interne comptable (CIC) dans ses services, mais avec des niveaux de mise en œuvre très variables entre eux. La DRH a mis en place cette démarche suite à l'audit interne réalisé sur le processus « paie » en 2013 ; un travail approfondi a été conduit entre la DRH et l'agent comptable pour sécuriser les opérations. Au niveau financier, des progrès ont également été accomplis avec la mise en place de la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et le déploiement de la version GBCP de Sifac (Système d'information financier analytique et comptable). L'agent comptable a mis en place un contrôle hiérarchisé de la dépense validé par le ministère de l'Économie et des Finances, ce qui témoigne de la qualité du travail. Il dispose aussi d'un bureau d'audit qui analyse les justificatifs de dépense pour les fiabiliser. Il n'y a pas une forte pression pour les autres secteurs pour diffuser la démarche du CIC et établir les cartographies des risques à tous les niveaux. En tout cas, les composantes ne s'appuient pas sur cet outil, faute d'impulsion.

Enfin, la démarche qualité est formalisée depuis 2 ans ; la charte Marianne a été adoptée mais là aussi, on peut s'interroger sur la liberté donnée aux composantes d'y adhérer ou non. Une charte de qualité interne, rédigée avec deux prestataires externes, est en cours de déploiement.

### III – Les grandes fonctions du pilotage

#### 1 ● Une organisation en cours d'évolution

Les services centraux sont organisés en deux grands pôles, coordonnés chacun par un directeur général adjoint. Le pôle « gestion des ressources » comporte douze directions et services chargés des domaines Finances, RH, immobilier, logistique et Informatique. Le pôle « appui aux missions » regroupe les quatorze autres directions réparties en particulier entre scolarité, formation continue, documentation. Cette organisation qui n'avait pas changé depuis la fusion des universités, est en cours d'évolution.

Comme indiqué ci-dessus, la création d'un nouveau poste de DG adjoint en charge des missions transverses a pour objectif de conjuguer la structure divisionnelle actuelle avec la structure matricielle que la multiplication des projets a commencé à faire émerger. Mais, il existe un vrai danger que ce type d'organisation aboutisse à une dilution des priorités et une absence de vision partagée de la stratégie globale de l'établissement. Il existe déjà plusieurs lieux de définition de la stratégie : la présidence mais aussi la direction générale et les composantes. Afin d'assurer une coordination efficace, les revues de projets ont commencé à être systématisées et pilotée par la DGS pour le compte de la présidence. Cependant, le nombre important de projets dits « stratégiques », entre 30 et 45, risque de perturber la lisibilité et la compréhension des actions menées.

Deux regroupements de services et direction devraient également être effectués. Celui de la direction informatique (DI) et de la direction des usages du numérique (DUN) a déjà été acté par le conseil académique et présenté en comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). La création d'une grande direction de la formation fusionnant plusieurs services est encore à l'étude.



Par ailleurs, il a été créé un pôle unique d'ingénierie (cf. *supra*) qui a majoritairement pour mission l'appui administratif et financier des laboratoires dans les appels à projets de la sphère publique.

Un projet de réorganisation de la maintenance est en cours de mise en place, projet qui vise à installer une gestion par site en logique métier. La maintenance de second niveau serait confiée à la direction du patrimoine immobilier et non plus à la direction de la logistique. Ce projet nécessite une réflexion avec les personnels du service pour utiliser au mieux leurs compétences et améliorer leur professionnalisation. Pour ce qui concerne les bâtiments gérés par les services centraux, au sein d'une équipe mutualisée ; des équipes de sites devraient également être constituées au niveau des divers sites au profit des composantes, avec donc un lien fonctionnel important de ces équipes avec la direction du patrimoine immobilier. Un projet identique de mise en place d'une équipe de proximité par site est déployé au niveau informatique. Il est un peu tôt pour réaliser un bilan de cette réorganisation mais elle devrait certainement permettre de mieux appréhender le service de proximité, tant pour la maintenance que pour l'informatique pour chaque site.

## 2 ● Une gestion des ressources humaines appuyée sur un dialogue social renforcé

L'Unistra est très attachée à la mise en place d'une réelle politique des ressources humaines. Elle affiche trois objectifs principaux : l'accompagnement et la promotion de carrière de l'ensemble de ses personnels enseignants et Biatss, le renforcement du recrutement et l'attractivité de ses postes, le bien vivre au travail. Une attention particulière est accordée aux questions d'égalité avec l'existence d'une VP déléguée égalité-parité. Le dialogue autour de la politique est constant avec les organisations syndicales qui rencontrent la vice-présidente RH, la DGS et la DRH toutes les six semaines, en dehors des réunions formelles des instances. La qualité de ce dialogue est soulignée par les organisations syndicales et permet de régler les tensions. Ainsi le travail sur la cartographie des postes réalisé pour la mise en place du régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État (Rifseep) a permis d'aboutir à un consensus, et au maintien d'un traitement indemnitaire indifférencié entre les filières ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation (ITRF) et administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (AENES) et de faibles écarts sur les missions.

Pour les enseignants-chercheurs, l'Unistra veut développer des actions à la fois pour les jeunes et les plus anciens. Pour les plus jeunes enseignants-chercheurs, il s'agit de la mise en place de référent, de l'organisation d'une formation pédagogique avec une augmentation des décharges accordées qui passeraient de 96h à 128h sur les trois premières années d'exercice. Pour les plus anciens, il s'agirait de l'instauration de deux primes d'intéressement : prime d'intéressement scientifique permettant d'attirer et retenir les grands talents scientifiques et une prime valorisant l'implication et l'investissement pédagogique. Des mesures pour l'augmentation de la durée du congé accordé (CR et CRCT) à l'issue d'un congé pour maternité ou d'un congé parental afin de faciliter la reprise d'activités scientifiques, sont également à l'étude. La politique de recrutement tend à favoriser la prise en compte simultanée des besoins en formation et en recherche ; le travail préparatoire conduit au sein des composantes favorise également le profilage des postes et leur classement. En outre, il faut souligner que l'endorecrutement sur les postes de professeurs fait partie de la politique de promotion de l'Unistra visant aussi à accroître l'attractivité des postes de maîtres de conférences.

Le bureau des carrières avec 3 agents a aussi pour objectif d'accompagner l'ensemble des personnels dans leur parcours professionnel et en particulier la mobilité. Encore majoritairement utilisé par les Biatss, ce bureau devrait aussi s'intéresser aux enseignants-chercheurs. De même le recrutement d'une psychologue du travail devrait favoriser au sein de l'Unistra la gestion des risques psycho-sociaux. Le passage de la DRH de la gestion des personnels à une structure de conseils est souhaité par le directeur général des services.

Parmi les éléments remarquables de la politique RH, il faut également souligner la gestion des personnels non titulaires, quasiment alignée sur celle des titulaires (grille de rémunérations et régime indemnitaire). Ceci est le fruit d'une convention de gestion négociée dans la continuité de la fusion avec les organisations syndicales. Elle a permis la transposition du PPCR (parcours professionnels, carrières et rémunérations) aux contractuels à durée indéterminée et le transfert indemnité vers points d'indices. Des postes ont été ouverts aux concours dans le cadre du dispositif Sauvadet de résorption de l'emploi précaire.

La question des mesures visant à augmenter l'attractivité des postes d'enseignant-chercheur est en réflexion et reste complexe à résoudre dans le contexte réglementaire actuel bien que l'accueil de « talents » soit crucial pour maintenir le niveau de la recherche. La solution envisagée est de s'appuyer sur l'extension de la prime d'intéressement prévue par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU).

Malgré la politique sociale affichée, l'université reste prudente sur l'avenir des personnels recrutés sur projets, notamment ceux financés par l'Idex ou le plan campus. Il leur est clairement indiqué que leur durée de recrutement sera limitée, sauf exception.

### 3 ● Des progrès importants dans la maîtrise financière

Après avoir connu des difficultés financières, l'Unistra a largement assaini sa situation. En 2015, elle disposait d'un budget de 454,5 M€ et a enregistré un excédent d'exploitation de 7,9 M€. Elle a réussi à reconstituer progressivement son fonds de roulement qui est passé de 34,4 M€ en 2013 à 42,2 en 2014 puis à 46,5 M€ en 2015. L'Unistra a également réussi à contenir ses dépenses de personnel qui s'élevaient en 2015 à 339,9 M€, en augmentation de 1,6%, mais ces dépenses restent largement en dessous du seuil d'alerte (83%) avec un taux de rigidité de 79,8 %. Si une partie des augmentations constatées sur la masse salariale de 2012 à 2015 sont liées aux charges sociales, il faut noter le poids croissant des rémunérations accessoires et celui des non-titulaires. Enfin, il faut souligner que la maîtrise par l'Unistra de ses dépenses de fonctionnement lui a permis de dégager de la capacité d'autofinancement qui s'est ainsi élevée à 14,6 M€ et de poursuivre un programme d'investissement en 2015 de 29,5 M€ contre 25,8 M€ en 2014 et 18 M€ en 2013. Le résultat d'exploitation enregistré en 2016 de 8,3 M€ confirme l'attention portée par l'Unistra à la maîtrise de ses dépenses pour se doter de marges de manœuvre financières.

Les progrès dans la maîtrise financière résultent à la fois des réformes organisationnelles et du travail important entrepris dans le domaine de l'optimisation des charges de structure et de l'offre de formation.

L'Unistra a implanté le service facturier « dépenses » depuis quelques années. Parallèlement à la mise en place de Sifac, elle a organisé la direction financière en quatre pôles mutualisés d'exécution budgétaire qui assurent le suivi de la majorité des composantes. Les correspondants financiers dans ces composantes interviennent, en matière de dépenses, essentiellement au niveau de l'expression des besoins et de la validation du service fait. Dès lors, on peut quand même s'interroger sur le nombre de personnes en charge de ces missions à l'Unistra : environ 300 personnes sont ainsi habilitées, ce qui rend difficile la professionnalisation des agents et le maintien en qualité de la dépense. Même si la création du pôle ingénierie des projets a eu pour conséquence une uniformisation de la gestion et du suivi des contrats (hors contrats de recherche en lien avec le privé qui sont gérés par la Satt), des difficultés sont encore rencontrées par les gestionnaires isolés dans la mise en qualité des flux de dépenses des laboratoires. Il y a manifestement une pause dans les projets de mutualisation, mais la GBCP devrait relancer la dynamique. Il serait certainement nécessaire d'évaluer l'impact réel des regroupements déjà réalisés car peu de gens en perçoivent les bénéfices exacts aujourd'hui. Cela pourrait faciliter l'acceptation du service facturier « recettes » qu'il est prévu d'implanter.

Les composantes sont responsables de leur budget et le traduisent dans l'outil en dépenses comme en recettes propres, ce qui nécessite aussi une bonne connaissance de Sifac. La professionnalisation des agents, faute d'en réduire le nombre, est une préoccupation des responsables. Le volume conséquent d'agents affectés à la fonction financière a d'ailleurs été souligné par la cour des comptes.

L'Unistra a mis en place une série d'outils de gestion particulièrement intéressants en développant des analyses détaillées après le compte financier. L'ensemble des coûts complets de chaque composante ou service central est réalisé et permet d'identifier la situation des centres de coûts. De même, l'université dispose d'un outil très performant de calcul de l'offre de formation qui lui a permis d'optimiser son offre de formation sans la réduire. Le suivi des heures complémentaires est effectué mensuellement et contrôlé par des outils spécifiques articulés avec le système d'information.

Le point faible reste le manque d'outils de prévision et de simulation de la masse salariale. À priori, ceci devrait être réglé avec Siham quand l'ensemble de ses modules seront déployés.

# Conclusion

L'université de Strasbourg est une grande université pluridisciplinaire rassemblant un très large spectre de disciplines, des mathématiques aux arts et lettres. Née de la fusion des 3 universités complémentaires de Strasbourg et de l'ex-IUFM, elle est une des premières lauréates de l'Initiative d'excellence dont le financement de 25,5 M€ annuels a été pérennisé en 2016. Ce financement est un levier essentiel de la stratégie de l'Unistra en premier lieu pour sa recherche mais également pour ses formations et son ouverture sur la cité et sur le monde socio-économique. Il permet d'attirer des jeunes talents capables de stimuler le développement de l'université et de lancer des expérimentations à même de la projeter dans l'avenir. Toutefois, pour que les actions entreprises dans ce cadre tracent la trajectoire de l'université, il faudra fixer les meilleurs talents ainsi attirés et pérenniser les innovations résultant des expérimentations. L'université de Strasbourg a ainsi l'objectif de trouver de nouvelles ressources en s'appuyant sur ses nombreux atouts.

L'Unistra revendique en premier lieu sa position d'université d'une grande ville frontalière et européenne. Elle en a toute légitimité d'abord en tant que lieu d'une recherche de très haut niveau, efficacement soutenue par les organismes nationaux de recherche, qui lui donne une grande visibilité parmi les universités françaises et européennes tant dans les classements que par les récompenses de ses chercheurs. Elle se donne également les moyens de ses ambitions par l'ouverture envers son environnement.

Il s'agit d'abord de son environnement socio-économique au centre duquel elle représente un moteur en raison de l'impact de sa recherche dans l'innovation qui la place, également dans ce domaine, parmi les toutes meilleures universités françaises. Sa bonne gestion des relations industrielles en fait un interlocuteur valable pour les différentes entreprises avec lesquelles elle est en contact comme en témoigne sa forte activité contractuelle gérée par une Satt efficace ainsi que les remarquables résultats des levées de fonds de ses deux fondations.

Il s'agit ensuite de son ouverture sur la cité et sur la société vers lesquelles elle déploie une culture scientifique et un patrimoine particulièrement riches avec de nombreuses actions souvent menées au sein de structures originales dont certaines, générées dans le cadre de l'Idex, devront bénéficier de ressources nouvelles. L'Unistra peut compter pour cela sur l'appui des collectivités locales et régionales avec lesquelles elle entretient d'excellentes relations qui méritent d'être soulignées.

Même si le lien formation-recherche est davantage assuré par les acteurs de terrain que par la structuration de l'université, le haut niveau scientifique de l'université se traduit nécessairement dans la qualité des formations. Le maintien de cette qualité gagnerait toutefois à être mieux contrôlé par une politique plus active de mise en place des conseils de perfectionnement et de l'évaluation des enseignements qui ont pris un retard certain.

Il faut constater que, suite à la fusion relativement récente, l'université n'a pas totalement achevé sa structuration, ce qui complexifie sa gouvernance. Le nombre élevé de composantes très disciplinaires, au point que peu d'entre elles gèrent des unités de recherche dont les thématiques de pointe sont souvent aux interfaces, n'a pas trouvé de relais au sein des collègiums. Il ne fait pas de doute que ces derniers ne pourront jouer un rôle que si toute la chaîne hiérarchique leur attribue des fonctions clairement définies, dans une parfaite subsidiarité avec les autres maillons de la chaîne organisationnelle.

L'université peut néanmoins compter sur une équipe présidentielle comportant des piliers capables de gérer de grands ensembles de partenaires et sur des acteurs de terrain qui savent créer les contacts et coordinations nécessaires à la cohérence de la politique scientifique. Elle dispose également d'une administration structurée à même de l'épauler dans la mise en place de sa stratégie.

## I – Les points forts

- une recherche d'excellence sur un large spectre disciplinaire en relation étroite avec les organismes nationaux de recherche ;
- le rôle structurant de l'Idex comme levier et catalyseur d'actions ;
- l'ancrage territorial solide et opérationnel avec les collectivités locales (ville, métropole, Région) ;
- d'excellentes relations structurées avec le monde socio-économique ;
- une stratégie de réussite étudiante volontariste, engagée et partagée par l'ensemble de la communauté universitaire, avec la préoccupation constante de l'insertion professionnelle des étudiants.

- la stratégie de développement de la formation continue ;
- une culture scientifique et un riche patrimoine ouverts sur la ville et la société, reconnus au plan national et international ;
- des coopérations internationales très développées ;
- un campus européen pionnier avec un très grand potentiel de développement ;
- la tenue d'un dialogue de gestion structuré et piloté au plan politique ;
- la prise en compte des risques à travers la démarche d'audit interne et de contrôle interne comptable ;
- la qualité du dialogue social.

## II – Les points faibles

- l'inefficacité des relais stratégiques entre la présidence et les composantes ;
- une interdisciplinarité peu favorisée en matière de formation par une architecture disciplinaire très éclatée ;
- l'absence de stratégie d'établissement sur les questions d'évaluation des formations et des enseignements ;
- une mobilité sortante des étudiants insuffisante ;
- une communication externe peu structurée ;
- une structuration budgétaire complexe et une fonction financière éclatée ;
- une superposition de projets avec une priorisation insuffisante, excédant les capacités en ressources humaines nécessaires pour les mener à bien.

## III – Les recommandations

- Lever l'ambiguïté sur les collègius.
- Structurer le lien recherche-formation au niveau de l'université et de sa gouvernance.
- Etablir des procédures de gestion des projets qui permettent d'attribuer à chacun les ressources nécessaires.
- Mettre en place un plan de communication commun à l'ensemble de l'université.
- Formaliser une stratégie internationale partagée par tous les échelons de l'université.
- Associer davantage les responsables administratifs des composantes à la mise en œuvre de la stratégie de l'université.
- Finaliser la nouvelle convention avec les hôpitaux universitaires de Strasbourg.

# Liste des sigles

## A

AAP	Appels à projets
AEDRES	Association des éditeurs de la recherche et de l'enseignement supérieur
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
ALL	Arts, lettres et langues
ANR	Agence nationale de la recherche
ANRU	Agence nationale pour la rénovation urbaine
AOC	Archives ouvertes de la connaissance
ARWU	<i>Academic Ranking of World Universities</i>

## B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
Biatss	Bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé (personnel)
BNU	Bibliothèque nationale et universitaire

## C

CA	Conseil d'administration
Camus	Centre d'accueil médico-psychologique universitaire de Strasbourg
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CH&U	Centre hospitalier et universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIA	<i>Certified Internal Auditor</i>
Cifre	Conventions industrielles de formation par la recherche
CME	Commission médicale d'établissement
Cnous	Centre national des œuvres universitaires et scolaires
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Cof	Coût de l'offre de formation
CPAI	Certification professionnelle d'auditeur interne
CPER	Contrat de plan État Région
CRBSP	Comité de recherche en matière biomédicale et de santé publique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique

## D

DAEU	Diplômes d'accès aux études universitaires
DEG	Droit économie gestion
DGS	Directeur général des services
DI	Direction informatique
DU	Diplôme universitaire
DUN	Direction des usages du numérique

## E

EC	Enseignants-chercheurs
ECI	Évaluation continue intégrale
ED	Écoles doctorales
EPCSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ERC	<i>European Research Council</i>
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
Eucor	Confédération Européenne des universités du Rhin supérieur

## F

FMTS	Fédération de médecine translationnelle de Strasbourg
------	---

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
------	--

GECT	Groupement européen de coopération territoriale
Gpeec	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>H</b>	
HU	Hospitalo-universitaires
HUS	Hôpitaux universitaires de Strasbourg
<b>I</b>	
I-Cube	Sciences de l'ingénieur, de l'informatique et de l'imagerie (unité de recherche)
Idex	Initiative d'excellence
Idip	Institut de développement et de l'innovation pédagogique
IHU	Institut hospitalo-universitaire
Insa	Institut national des sciences appliquées de Strasbourg
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
I-Site	Initiative-Science-Innovation-Territoire-Économie
Iso	<i>International Organization for Standardization</i>
ITRF	Ingénieurs et personnels techniques de recherche et de formation
USIAS	Instituts d'études avancées de l'université de Strasbourg
<b>L</b>	
Labex	Laboratoires d'excellence
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LUE	Lorraine Université d'excellence
<b>M</b>	
MAPTAM	Modernisation de l'action publique territoriale et de l'affirmation des métropoles
Medici	Métiers de l'édition scientifique publique
Mica	<i>Materials Institute Carnot Alsace</i>
Mooc	<i>Massive open online course</i>
<b>P</b>	
PIA	Programme investissement d'avenir
PPCR	Parcours professionnels, carrières et rémunérations
PUI	Pôle unique d'ingénierie
PUS	Presses universitaires de Strasbourg
<b>R</b>	
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Rifseep	Régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État
RH	Ressources humaines
<b>S</b>	
Satt	Société d'accélération de transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
Scuio	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SDVE	Schéma directeur de la vie étudiante
Semia	Science, entreprises, marché, incubateur d'Alsace
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information documentaire
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
Siham	Système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée
SPSI	Schéma prévisionnel de stratégie immobilière
SPV	Services du partenariat et de la valorisation
SRA	Service des relations Alumni
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
STS	Sciences, technologies et société
Suac	Service universitaire des activités culturelles
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
Shon	Surface hors œuvre nette
Sumpps	Service universitaire de médecine préventive et de promotion à la santé

## U

UFR	Unité de formation et de recherche
UHA	Université de Haute-Alsace
UMR	Unités mixtes de recherche
Unistra	Université de Strasbourg
UPR	Unités propres de recherche

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président

# Observations du président



Monsieur Michel COSNARD  
Président de l'HCERES

Monsieur Michel ROBERT  
Directeur  
Département d'évaluation des établissements

Strasbourg, le 7 mars 2018  
Objet : Lettre d'observations de l'Université de Strasbourg  
réf. : MO/MA/N° 2018-027

**Michel DIENEKEN**  
Président

**Affaire suivie par**  
Jérôme CASTLE  
Directeur de Cabinet  
Tél. : 03 68 85 66 53  
jerome.castle@unistra.fr

Monsieur le Président,

Nous avons bien reçu le rapport d'évaluation de notre établissement que vous avez bien voulu nous adresser. Je tiens tout d'abord à vous remercier chaleureusement pour cette évaluation et à saluer le travail mené par les experts de votre comité et son président, le professeur Jacques Bittoun.

Permettez-moi, monsieur le président, sans sous-estimer - loin s'en faut - les points de faiblesse que le rapport met en évidence, de me réjouir du caractère très positif de l'évaluation finale. Les points forts que vous avez identifiés nous confortent dans notre détermination à poursuivre la trajectoire vertueuse sur laquelle l'université de Strasbourg évolue depuis la création de l'unistra en 2009. Si je me plais à rappeler ici ces points forts, ce n'est que pour mieux pointer les éléments d'amélioration que vous suggérez pour les points que vous désignez comme faibles, et les recommandations que vous nous adressez. Je me plais donc, pour ne plus l'évoquer dans la suite de ce courrier, à relever les points forts que votre rapport met en évidence :

- La recherche d'excellence sur un large spectre disciplinaire en relation étroite avec les organismes nationaux ;
- Le rôle structurant de l'idEx comme levier et catalyseur d'actions ;
- L'ancrage territorial solide et opérationnel avec les collectivités locales : ville, métropole, région ;
- D'excellentes relations structurées avec le monde socio-économique ;
- Une stratégie de réussite étudiante volontariste, engagée et partagée par l'ensemble de la communauté universitaire, avec la préoccupation constante de l'insertion professionnelle des étudiants ;

**Cabinet de la Présidence**  
Bât. Nouveau Patio  
20a, rue René Descartes

**Adresse postale :**  
4 rue Blaise Pascal  
CS 90032  
67081 Strasbourg Cedex  
Tél. : +33 (0)3 68 85 70 80/81  
Fax : +33 (0)3 68 85 70 95  
[www.unistra.fr](http://www.unistra.fr)



- La stratégie de la formation continue ;
- Une culture scientifique et un riche patrimoine ouverts sur la ville et la société, reconnus au plan national et international ;
- Des coopérations internationales très développées ;
- Un campus européen pionnier avec un très grand potentiel de développement ;
- La tenue d'un dialogue de gestion structuré et piloté au plan politique ;
- La prise en compte des risques à travers la démarche d'audit interne et de contrôle interne comptable ;
- La qualité du dialogue social.

On ne peut être que d'accord avec le relevé des forces. Dans le même mouvement nous constatons avec satisfaction que le HCERES a bien remarqué que nous sommes nous-mêmes conscients de nos points faibles et que nous avons déjà mis en place des moyens de remédiation. Cependant les points faibles que le rapport souligne se comprennent comme autant de points d'alerte pour notre université, identifiés comme autant de zones de risques qu'un certain nombre de nos choix impliquent. L'unistra doit les assumer.

Le rapport évoque une gouvernance qui serait rendue complexe notamment en raison du nombre réputé élevé de composantes. Les composantes de l'unistra sont de nature et de statuts différents ; or, la présidence, autant que la direction générale des services, a le souci de respecter, voire même de porter ces différences. Elles font toute la richesse et l'originalité de notre identité dans le paysage de l'enseignement supérieur français. L'appartenance à une université de grande taille ne peut susciter l'adhésion des institutions qui la composent qu'à la condition que chacune soit reconnue dans sa singularité. A ce titre les facultés, écoles et instituts constituent le lieu fort de l'identité, notamment disciplinaire, tant pour les étudiants que pour les personnels, tandis que les collègioms se voient fixer la mission de coordination et de structuration, selon un schéma matriciel, des composantes entre elles, et des unités de recherche qui s'articulent avec elles. Le dialogue de gestion systématique, les contrats d'objectifs et de moyens qui en sont issus, les soutiens aux projets de rapprochement, voire de fusion, de composantes constituent des réalités tangibles sur le terrain. Cette diversité peut certainement être encore mieux gérée. C'est pour cette raison que la réflexion stratégique sur les collègioms est relancée, et la question de l'adéquation entre champs de formation et contours des collègioms repensée. Cela fait droit à la recommandation du rapport de «lever l'ambiguïté sur les collègioms».

Une meilleure visibilité des collègiuims (page internet à jour, réunions directeurs de collègiuims, entre autre) leur permettra également de se reconnaître comme des acteurs mieux reconnus tant au sein de l'établissement qu'à l'extérieur. Au-delà de la question des champs de formation, un élément important sera d'amener les collègiuims à choisir des responsables qui ne soient pas simultanément directeurs de composante ou d'unité de recherche.

Loïn de constater une «inefficacité des relais stratégiques entre la présidence et les composantes», nous pensons au contraire que le modèle de gouvernance strasbourgeois, élaboré lors de la création en 2009, de l'unistra par fusion de trois universités strasbourgeoises et intégration de l'IUFM, conjugue un centralisme d'efficacité et de stratégie avec une autonomie de subsidiarité et de confiance, tant pour les composantes que pour les services. La mise en place du logiciel SIFAC, par exemple, structure depuis 2012 la fonction financière selon des pôles géographiques ; la refonte de la scolarité, en 2014, a procédé du même mouvement de service de proximité ; le projet «infoprox» (Informatique de proximité), actuellement en phase de réalisation, a, lui aussi, pour but de rapprocher l'ingénierie informatique du terrain.

La structuration budgétaire de l'université de Strasbourg, mise en place lors de la fusion des trois ex universités, et stabilisée lors du changement de SI finances (passage à SIFAC en 2011), reflète l'organisation interne de l'université, et traduit un effort de rationalisation, notamment par la création d'une unité budgétaire dédiée à la recherche, ainsi que par une unité budgétaire dédiée à la masse salariale intégrant en miroir les entités d'imputation de cette dernière. Concernant la fonction financière, là encore, le passage au nouveau SI finances a été l'occasion de revoir l'intégralité de la chaîne financière, des pôles mutualisés d'exécution budgétaire ont été mis en place, et regroupent près d'une vingtaine de composantes. Ces pôles sont rattachés à la direction financière centrale, et sont en interaction avec les composantes de formation, dans lesquelles ont été conservé des ressources affectées à l'élaboration budgétaire, à la passation de commandes et au service fait. Cette démarche de mutualisation se poursuit, de façon concertée et non prescriptive, vis-à-vis des composantes. Dans le domaine de la recherche, en lien avec le développement d'un nouvel outil de gestion financière pour les unités mixtes, Geslab, outil pour lequel l'université sera pilote, une réflexion est en cours avec le partenaire principal du site, le CNRS, quant à la mise en place de plateformes de services partagées, mutualisant les ressources dédiées à l'exécution financière. La convention de partenariat renforcé avec le CNRS, signée fin 2017, fait mention de cette perspective. Globalement, il est donc peu conforme à la réalité de terrain, et aux évolutions dans ce domaine, de parler d'une «fonction financière éclatée, et une structuration budgétaire complexe».

La création de deux vice-présidences très transversales, chargées de la stratégie (stratégies et développements et transformation numérique et innovations pédagogiques) procède d'une volonté de conduire l'ensemble des acteurs de l'établissement selon une même trajectoire qui nécessite la structuration des grands projets. La stratégie de recherche, le développement, les liens toujours plus intenses et nombreux avec les acteurs du monde socio-économique, la transformation numérique, l'innovation pédagogique, entre autre, se révèlent comme autant d'actions structurantes qui conduisent à les inscrire au plus haut niveau de la gouvernance.

Les composantes savent pouvoir compter sur la disponibilité de l'équipe de présidence, autant que de la direction générale des services pour nourrir des contacts de proximité, tant appréciés. Cette innovation contribue à un meilleur pilotage politique de l'établissement. L'accueil de nouveaux membres, académiques étrangers, au sein de notre comité d'orientation stratégique contribue avec une efficacité déjà avérée à fixer un cap stratégique de développement de l'unistra.

Le pilotage de la recherche apparaît «imprécis» au comité d'évaluation. Au regard des résultats engrangés tant en interne qu'en externe, cette «imprécision» se comprend plutôt, en première analyse, à un foisonnement toutefois maîtrisé ; ce constat a déjà été fait lors de la dernière évaluation. En dernier ressort, l'équipe de présidence, les conseils, les comités de pilotage, notamment IdEx, les commissions *ad hoc*, font montre d'une maîtrise de leurs périmètres de compétence. Partout en effet des leviers sont mis en place pour rendre le pilotage efficace et agile, au plus près des acteurs. La création d'une UB recherche, dès 2009, l'implication systématique de la commission recherche et les instances des collégiums dans les questions de politique de recherche, etc., la conférence des directeurs d'unités, comme celle des directeurs de composantes et des chefs de service, constituent autant de lieux contribuant à un pilotage participatif de l'unistra. Si leurs liens sont certes à renforcer et malgré leur caractère le plus souvent consultatif, ils n'en représentent pas moins des instances prisées des différents acteurs qui s'y rendent avec assiduité.

Ce que l'unistra met en place pour la gouvernance et le pilotage de l'établissement procède d'une volonté de donner aux articulations toute la souplesse qui convient : entre la présidence et les composantes entre la direction générale et l'équipe politique, les services entre eux. Les responsables administratifs sont pleinement impliqués dans les chantiers structurants, les projets innovants, mais aussi au quotidien, dans l'exercice des missions respectives de chacun. Un accent particulier est mis sur l'articulation entre directeurs de composantes et leurs responsables administratifs.

Le rapport note que le lien entre formation et recherche «est davantage assuré par les acteurs de terrain que par la structuration de l'université», et qu'il convient, pour que la qualité de la formation issue de cette dynamique soit assurée, que la culture de l'évaluation des enseignements soit davantage développée. Sur le lien entre formation et recherche, le déficit constaté relève davantage d'une question d'affichage et de formalisation que d'un réel manque d'organisation. Un plan d'action permettra d'apporter des pistes d'amélioration, notamment à l'occasion de la mise en place de la nouvelle offre de formation.

Si le caractère «humboldtien», revendiqué, et pleinement assumé, par l'équipe politique insiste sur la qualité de la recherche qui doit garder le cap de l'excellence, nous n'oublions pas la mission essentielle de l'enseignement et de la formation. Il n'a peut-être pas été suffisamment mis en évidence le fait que l'IdEx a servi de levier transformation de la pédagogie, tant dans les méthodes que par les outils. Les dialogues de gestions ont permis de mieux articuler le lien entre le profil formation et le profil recherche des postes d'enseignants-chercheurs. Les EUR contribueront à renforcer le lien entre formation et recherche, car au fondement des quatre projets strasbourgeois retenus se trouve l'insistance sur le fait qu'elles constituent un outil pour «structurer le lien recherche-formation». A terme on encouragera tous les acteurs de l'unistra à se structurer sur le mode des EUR, pour un vrai continuum entre formation et recherche, et une réelle fluidité du L M D.

Une question récurrente au sujet des formations interdisciplinaires apparaît dans le rapport. Nous ne pouvons que constater une frilosité, due, comme cela est souligné, à une architecture très disciplinaire. De ce point de vue la mise en place des «champs de formation» aura certainement, à terme, un impact positif. L'appel NCU pourra ainsi servir de levier, et contribuera à dépasser les réticences, assez fortes parfois, des composantes. Au niveau du master, une politique volontariste sera utile ; elle devra d'ailleurs s'appuyer sur la réorganisation du lien formation-recherche.

Sur la question des relations internationales, la suggestion d'un «partenariat stratégique spécifique à l'échelle européenne», sera déterminant. Dans l'actualité récente, l'appel du Président de la République pour la création de grandes universités européennes, représente l'occasion, historique, de placer l'unistra, en tant que grande université de recherche au sein d'Eucor Le Campus Européen, et de structurer son ambition de formation et de recherche d'excellence dans le concert européen. L'unistra est membre, avec les quatre autres universités du Rhin supérieur, du seul GECT actuellement existant pour l'ESR. En recherche il est essentiel que chaque unité, chaque équipe, noue les partenariats qui lui seront les plus fructueux, autant en pilotage comme en formation un partenariat stratégique pourrait être utile. Les deux universités allemandes d'Eucor, Fribourg-en-Brisgau et Karlsruhe, sont toutes indiquées.

En ce qui concerne la coordination territoriale, le rapport est une invitation à aller vraiment plus loin. La mobilité sortante a été nettement améliorée par la mise en œuvre d'un levier IdEx. L'effort doit se poursuivre sachant que cette mobilité sortante fait partie des éléments obligatoires dans un bon nombre de composantes.

Voici, Monsieur le Président, quelques éléments de réponse que je souhaitais porter à votre connaissance. En vous réitérant mes remerciements pour cette évaluation qui contribuera à améliorer la qualité de l'enseignement et de la recherche de l'unistra, à renforcer son excellence et à mieux faire réussir les étudiants, je vous adresse mes plus cordiales salutations.

  
  
Michel Deneken

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Strasbourg a eu lieu du 3 au 6 octobre 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Jacques Bittoun, professeur des universités praticien hospitalier à l'université Paris-Sud.

## Ont participé à l'évaluation :

- M. Wieslaw Banys, professeur de linguistique, ancien recteur de l'université de Silésie, président de la conférence polonaise des recteurs ;
- M. Jean-François Carpentier, professeur des universités, vice-président recherche de l'université Rennes 1, ancien directeur de l'école doctorale sciences de la matière de Rennes ;
- Mme Frédérique Cazajous, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, ancienne secrétaire générale de l'académie de Paris, ancienne secrétaire générale de l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines ;
- Mme Catherine Naugrette, professeur des universités, ancienne directrice de l'école doctorale 267 Arts & Médias, université Sorbonne Nouvelle ;
- Mme Martine Rahier, professeure de biologie, ancienne rectrice de l'université de Neuchâtel ;
- M. Jean-Patrick Respaut, maître de conférences, vice-président formation de l'université de Montpellier ;
- Mme Meryl Srocynski, élue au centre national des œuvres universitaires et scolaires (Cnous) pour la Fédération des Associations Générales Etudiantes (Fage), étudiante en pharmacie, université Toulouse 3 ;
- M. Cyrille Van Effenterre, ancien conseiller pour la science et la technologie à l'ambassade de France au Royaume-Uni, ancien président de ParisTech, ancien directeur de l'Engref ;
- Mme Nathalie Van Schoor, directrice générale des services de l'université de technologie de Compiègne, directrice générale adjointe en charge du développement territorial pour le département du Nord, ancienne directrice adjointe enseignement supérieur et recherche du Conseil Régional de Picardie.

Laurent Daudeville, conseiller scientifique, et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient le HCERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>