


# HCERES

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

Coordinations territoriales



## Rapport d'évaluation de la coordination territoriale portée par l'université de Strasbourg

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

Coordinations territoriales

*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
Principales étapes de la structuration régionale	5
Contexte de l'évaluation	7
Le positionnement et la stratégie de la coordination territoriale	8
I – Une association pour partager des actions ciblées	8
II – Une approche pragmatique et efficace du partage	8
III – Une représentation commune qui peine à émerger	9
IV – Des collectivités fortement impliquées au côté des établissements du site	9
La gouvernance et l'organisation de la coordination territoriale	11
I – Une gouvernance centrale et des relations de terrain	11
II – Une appropriation limitée aux structures et actions partagées	11
III – Un partage des outils de communication sans marque commune	12
Le pilotage des activités et la trajectoire de la coordination territoriale	13
I – Des fonctions support de la majorité des actions communes assurées par l'Unistra	13
II – Des modèles de gestion encore peu compatibles	14
III – Une recherche commune au sein d'unités mixtes et un partage des structures de valorisation sans véritable stratégie partagée	14
IV – Une coordination réelle de la vie étudiante et, à un moindre degré, des formations	15
1 ● D'Etana à Pépite, l'entrepreneuriat comme objet structurant du site Alsace	15
2 ● Des formations en ingénierie du site alsacien en manque de coordination globale	15
3 ● L'Espé de Strasbourg autre élément structurant de la politique du site Alsace	16
4 ● L'Idex et son Idip, acteurs de la politique de formation du site Alsace	16
5 ● Le schéma directeur de la vie étudiante : catalyseur de la dynamique d'association	16
V – Un collège de site pour la formation doctorale	17
VI – Plusieurs actions communes à l'international sans stratégie d'ensemble	17
VII – Une documentation largement ouverte par la politique de site	18
Conclusion	19
I – Les points d'appui	20
II – Les points de vigilance	20
III – Les recommandations	20

Liste des sigles	21
Observations du président	23
Organisation de l'évaluation	25

# 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 1<sup>er</sup> 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'activité 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 diplômes délivrés dans la grande région en 2012 (8,1 % des diplômes 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 sites 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 % contre 2,7 % en Champagne-Ardenne, 3 % en Lorraine).

L'ancienne région Alsace était en 2010 au 3<sup>e</sup> rang national pour la production scientifique en chimie, au 6<sup>e</sup> rang national pour sa production scientifique en biologie fondamentale, au 6<sup>e</sup> rang pour les demandes de brevets européens<sup>4</sup>. 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) français. La labellisation au titre du programme investissement d'avenir (PIA) de l'initiative d'excellence (Idex) « Unistra », portée par l'université de Strasbourg (Unistra)<sup>5</sup>, 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<sup>6</sup>.

## Principales étapes de la structuration régionale

La coopération entre les principaux établissements alsaciens est ancienne. La démarche initiée par la création en 2009 de l'université de Strasbourg par fusion des trois universités et de l'ex-institut universitaire de formation des maîtres (IUFM) s'est prolongée, au-delà de la simple logique de coopération, que les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) permettaient depuis leur création en 2006, par la définition d'une politique de site

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

<sup>4</sup> Source : observatoire des sciences et techniques, HCERES.

<sup>5</sup> La dotation de l'Idex est de 750 M€ non consommable, soit 229,9 M€ d'intérêts produits d'ici 2020.

<sup>6</sup> La dotation de l'I-Site est de 330 M€.

prenant en compte les enjeux à long terme (en raison du projet de fusion, il n'y eut pas de création de Pres alsacien mais d'un pôle universitaire européen de Strasbourg créé en 1991<sup>7</sup>).

Avec les signatures, le 4 juin 2013, des premiers contrats pluriannuels de site pour l'Alsace<sup>8</sup>, la Lorraine et Avignon, l'État s'engage dans une démarche nouvelle, visant le rapprochement des acteurs de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI), fondée sur les dynamiques de coopération. Cette démarche et les modalités de coopération seront ensuite précisées dans la loi d'orientation pour l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013 (cf. *infra*). Le contrat de site, qui conserve des parties propres à chaque établissement, se substitue aux anciens contrats d'établissement et constitue un levier qui permet aux acteurs d'un territoire de se rassembler autour d'orientations stratégiques concertées, d'associer leurs ressources pour élaborer et conduire des projets en commun.

Les établissements signataires du contrat de site 2013-2017 sont l'université de Strasbourg (Unistra), l'université de Haute-Alsace (UHA), l'institut national des sciences appliquées de Strasbourg (Insa) et la bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU). L'école nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg (Engees) rattachée comme école externe depuis 2007 et l'école nationale supérieure d'architecture de Strasbourg (Ensas) en 2015, rattachée comme école externe depuis 2013, puis la haute école des arts du Rhin (HEAR) en 2016, sont incluses dans le périmètre du contrat parce qu'elles se sont associées à l'Unistra. Ce sont les établissements « du premier cercle »<sup>8</sup>, objet du présent rapport. Les autres établissements alsaciens concourant à la mission de service public d'enseignement supérieur et recherche (ESR) sont inclus dans un second cercle<sup>9</sup> (cluster Alsace) tandis que le troisième cercle vise à construire un nouvel espace trinational de l'ESR<sup>10</sup>. Les établissements du premier cercle accueillent près de 55 500 étudiants<sup>11</sup> dont 10 700 étrangers. Ils emploient 4 000 enseignants et enseignants-chercheurs et 2 500 personnels non-enseignants. Ces établissements comprennent 88 laboratoires de recherche.

Les établissements signataires s'engagent dans une vision commune et co-construite de l'avenir du site dans le respect de l'autonomie de chacun ; ils se donnent les objectifs suivants :

- renforcer l'excellence scientifique du site en bénéficiant de la dynamique des secteurs pilotes ; cette ambition passe par une démarche de restructuration ;
- dans le domaine de l'innovation, à l'horizon 2020, contribuer à développer le potentiel des entreprises et à faire rayonner la région au cœur de l'espace rhénan et de l'Europe, tout en définissant des priorités sectorielles ;
- élaborer à court terme une carte claire et rationnelle de l'enseignement supérieur en Alsace, en formation initiale comme en formation tout au long de la vie ;
- améliorer l'accessibilité à la formation universitaire et la réussite des étudiants aux profils diversifiés ;
- faire aboutir la démarche structurante d'un schéma directeur de la documentation universitaire ;
- mieux affirmer la présence à l'international des établissements alsaciens.

Le contrat prévoit que les établissements du site coordonnent la réflexion sur plusieurs axes stratégiques, notamment :

- Unistra : le domaine de la recherche ;
- UHA : les domaines du transfrontalier, des relations avec le milieu socio-économique et de l'apprentissage, de la formation ;
- Insa : le domaine de l'ingénierie ;
- BNU : le domaine documentaire.

<sup>7</sup> Créé en 1991 et dissout au 31 décembre 2008, le pôle universitaire européen de Strasbourg était un Groupement d'intérêt public (GIP) mobilisant 32 personnels et associant les trois universités de Strasbourg et trois collectivités locales : la région Alsace, le département du Bas-Rhin, et la Communauté urbaine de Strasbourg (CUS), il a œuvré au développement du site universitaire de Strasbourg.

<sup>8</sup> Contrat de site Alsacien : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid29702/contrats-pluriannuels-de-site.html>.

<sup>9</sup> Le deuxième cercle est composé de l'école nationale d'administration (Ena), l'institut national des études territoriales (Inet), le théâtre national de Strasbourg (TNS), les lycées, les hôpitaux universitaires de Strasbourg, les centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires (Crous) de Strasbourg et de Mulhouse, les collectivités territoriales.

<sup>10</sup> Espace trinational comprenant les universités du Rhin supérieur réunit dans le réseau Eucor : université de Bâle, de Fribourg-en-Brisgau, de Haute-Alsace, de Strasbourg et le *Karlsruhe Institut für Technologie*.

<sup>11</sup> Source : <https://www.unistra.fr/index.php?id=contrat-de-site>.

Les principaux organismes de recherche (CNRS, Inserm) ne sont pas signataires du contrat de site mais participent au pilotage de l'Idex Unistra qui reste ouvert à des projets avec les autres établissements. Par ailleurs, le CNRS a signé une convention de site avec l'Unistra, l'UHA et l'Insa.

## Contexte de l'évaluation

La stratégie de coordination territoriale est examinée en regard de ses missions en matière de formation, recherche, transfert et vie étudiante, en particulier de l'article L718-2 du code de l'éducation qui prévoit que « sur la base d'un projet partagé, les établissements publics d'enseignement supérieur relevant du seul ministère chargé de l'enseignement supérieur et les organismes de recherche partenaires coordonnent leur offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert », de l'article L718-4<sup>12</sup> en matière de vie étudiante, et du décret du 23 février 2016.

Cette évaluation s'inscrit également dans le cadre de la préparation du prochain contrat pluriannuel des établissements avec l'État.

Elle vise à apprécier la dynamique et la trajectoire du regroupement, la plus-value apportée, ainsi qu'à analyser les outils de pilotage et les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs déclinés dans le projet partagé.

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

- la trajectoire de la coordination territoriale alsacienne ;
- les modes de coordination entre les établissements ;
- le rapprochement des recherches et des formations ;
- les structures et actions communes ou en voie de partage ;
- la coordination de la politique internationale.

---

<sup>12</sup> Article L718-4 : « L'établissement d'enseignement supérieur chargé d'organiser la coordination territoriale dans les conditions fixées par l'article L. 718-3 élabore avec le réseau des œuvres universitaires et scolaires un projet d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de promotion sociale sur le territoire, en associant l'ensemble des établissements partenaires. Ce projet présente une vision consolidée des besoins des établissements d'enseignement supérieur implantés sur le territoire en matière de logement étudiant, de transport, de politique sociale et de santé et d'activités culturelles, sportives, sociales et associatives. Il est transmis à l'Etat et aux collectivités territoriales concernées, préalablement à la conclusion du contrat pluriannuel d'établissement mentionné à l'article L. 711-1 ».

# Le positionnement et la stratégie de la coordination territoriale

## I – Une association pour partager des actions ciblées

Parmi les formes possibles de regroupement énoncées par la loi du 22 juillet 2013 relative à l'ESR, les établissements du site alsacien ont choisi l'association, portée par l'Unistra. Les 6 autres établissements de l'association ont donc chacun signé une convention bilatérale avec l'Unistra définissant les particularités de son association. Malgré la diversité de ces conventions bilatérales, on peut reconnaître plusieurs constantes clairement admises par les partenaires. Les établissements s'engagent ainsi dans « une vision commune et co-construite de l'avenir du site Alsace, dans le respect de l'autonomie de chacun, en s'appuyant sur la dynamique impulsée par l'Unistra ».

Avant 2013 et la signature du contrat de site, la fusion entre l'Unistra et l'UHA a longtemps été discutée mais il est à l'heure actuelle clairement établi que les deux universités, comme les écoles du site, souhaitent garder leur autonomie et leur marque, de sorte que tout projet de fusion a été écarté. Par ailleurs, plusieurs activités comme la vie étudiante ou la communication font clairement référence à la création d'un sentiment d'appartenance à un établissement du site et non au site tout entier (cf. RAE p. 11) même si la vie étudiante en particulier est à même d'élargir le sentiment d'appartenance. Dans ces conditions, la création d'un nouvel établissement qui regrouperait les établissements du site était peu envisageable car aucun de ces établissements ne souhaitait perdre son identité et promouvoir une nouvelle marque. C'est pourquoi, les établissements ont accepté que le site porte le nom du porteur de l'association : « Université de Strasbourg », ce qui leur permet de bénéficier de la notoriété de l'Unistra et ce malgré la confusion qui peut en découler entre le site et l'université. Ainsi une charte de signature des publications a été rédigée dans laquelle « Université de Strasbourg » doit apparaître parmi les adresses des établissements. De même, la convention stipule que les diplômes de l'UHA portent en première mention l'« Université de Strasbourg » et en deuxième mention le nom de l'UHA. Étant donnée la volonté de chacun des établissements de conserver sa propre visibilité et sa propre stratégie scientifique et de formation, la forme associative choisie semble la plus adaptée même si l'on peut regretter que l'ambition de cette association ne soit pas supérieure, étant donnée la pertinence du site alsacien dans une nouvelle région qui s'est maintenant élargie à d'autres regroupements d'ESR. Toutefois, il faut reconnaître que, bien que liés par des engagements peu contraignants, les établissements du site alsacien ont développé nombre d'actions communes.

Enfin, au moins pour ce qui concerne les universités, le campus Eucor (Confédération Européenne des Universités du Rhin Supérieur) de 5 universités tri-nationales qui donne à l'Unistra et l'UHA une interface internationale commune et un tremplin commun vers l'Europe, représente certainement un lien supplémentaire, même s'il ne concerne pas tout le site. Eucor pourrait aujourd'hui constituer un atout pour la dynamique du site dans son ensemble.

## II – Une approche pragmatique et efficace du partage

Dès lors que la forme d'association a été admise par tous les partenaires, la vision commune porte essentiellement sur l'élimination des points de concurrence, voire la recherche d'une certaine complémentarité et le développement de structures nécessitant une masse critique que les établissements dont la taille est très inférieure à celle de l'Unistra, ne peuvent pas assumer seuls. Le rapprochement est également favorisé par l'extension des moyens de l'Idex, attribués à la seule Unistra, à une série d'actions partagées avec d'autres partenaires même si celles-ci ne concernent pas systématiquement l'ensemble des établissements du site.

La réalisation commune la plus visible est constituée par la structuration des écoles doctorales (ED). Cette structuration a en particulier permis de structurer le doctorat de l'ensemble du site alsacien en écoles doctorales thématiques communes. Par ailleurs, un progrès a été accompli dans l'offre de formation qui est maintenant commune après qu'une cartographie a permis de mettre en évidence les complémentarités. Toutefois, en dehors de l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espe) qui est réellement une conception commune des deux universités du site, les formations sont généralement des co-accréditations telles qu'elles pourraient se faire avec des universités extérieures au site. Il en est de même pour la recherche qui est partagée essentiellement à travers des co-tutelles d'unités de recherche, mises en place par les partenaires pour créer une dynamique de site. Un contrat de site commun établi pour la période écoulée entre l'Unistra, l'UHA, l'Insa et le CNRS ajoute certaines règles communes



entre ces établissements. À cet égard, le travail de réflexion commune pour la publication des postes est souvent mis en avant.

La vie étudiante est un exemple de mutualisation qui bénéficie à tous, même si les actions communes sont nécessairement limitées lorsque les lieux d'enseignement sont éloignés. Un schéma de la vie étudiante du site a ainsi pu être élaboré de même que certaines actions comme la carte multiservice permettant à tous les acteurs du site de bénéficier de services communs. Par ailleurs, la carte culture et la carte de lecteur communes à l'ensemble du site s'intègrent parfaitement à cette politique permettant à tous les étudiants de profiter de spectacles et événements dans les différentes villes du site et d'accéder à toutes les bibliothèques.

D'autres structures de pilotage et d'observation comme l'observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants (Oresipe) créé en 2002, s'insèrent parfaitement dans la politique de site, même si son fonctionnement ne donne pas entièrement satisfaction comme l'indique le rapport d'autoévaluation (RAE).

Un effort particulier a été réalisé autour de la BNU et des différentes bibliothèques pour converger vers un schéma directeur de la documentation partagé par tous les acteurs du site. Cette initiative regroupe 35 structures de documentation (bibliothèque universitaire) dont elle a permis la convergence vers des services partagés et l'intégration du volet numérique en harmonisant les systèmes intégrés de gestion de bibliothèque (SIGB). De nouveaux lieux dédiés à la documentation via le numérique devraient se mettre en place afin de travailler en réseau (Studium de l'Unistra et *Learning center* de l'UHA).

### III – Une représentation commune qui peine à émerger

Compte tenu du choix effectué d'une association et de la volonté réaffirmée d'un strict principe de subsidiarité et du respect de l'identité de chaque établissement membre, la coordination ne s'est pas donné d'objectifs particuliers en matière d'alliances. Les contrats d'association structurent les relations bilatérales entre membres et le contrat de site identifie des thématiques communes, sans afficher de priorité particulière en matière de partenariat, que ce soit au niveau local, régional, national ou international.

Dans le cadre de certains de ses projets communs, la coordination territoriale a cependant pu se présenter collectivement et travailler solidairement avec certains de ses partenaires :

- À l'échelle locale, c'est en particulier le cas avec les collectivités locales (ville et métropole) en ce qui concerne le schéma de la vie étudiante (qui a mobilisé l'ensemble des établissements).
- À l'échelle régionale, la création de la Région Grand Est pourrait accentuer le rôle du site comme interlocuteur et, dans une région qui compte maintenant 3 sites d'ESR, les établissements gagneraient à être représentés plus souvent par la coordination du site alsacien.
- À l'échelle internationale, les établissements ont généralement une stratégie propre et pour certains une appartenance de « groupe » (réseau des Insa, réseau Alsace Tech des écoles, l'institut agronomique, vétérinaire et forestier de France - IAVFF - auquel appartient l'Engées, etc.). En conséquence, il n'est pas fait mention d'un quelconque partenariat du site à l'échelle internationale. Cependant, le projet d'Eucor - Le Campus européen monté avec 3 autres partenaires de l'autre côté de la frontière (KIT, Freiburg, et Bâle), et impliquant côté français en particulier les deux universités Unistra et UHA, apparaît aujourd'hui comme une démarche essentielle susceptible d'impliquer à terme les autres partenaires du site.

Les liens et les partenariats avec les établissements du deuxième cercle sont contrastés. Pour l'instant, il n'existe que peu d'actions communes entre le premier et le deuxième cercle. L'Inet et l'Ena sont ouverts à des coopérations avec l'Unistra : en ce qui concerne l'Ena, dans l'optique de la masterisation et de l'adossement de ses activités à la recherche ; en ce qui concerne l'Inet, dans le cadre du portage d'actions collectives auprès des collectivités. Le TNS est distant et déconnecté des formations universitaires relatives au théâtre. Le comité recommande aux acteurs du site de contribuer à conforter l'ancrage de l'Ena et de l'Inet au site de Strasbourg, en renforçant les coopérations avec ces établissements, notamment en termes de recherche en politique publique et de ressources d'enseignement.

### IV – Des collectivités fortement impliquées au côté des établissements du site

La politique de site regroupe autour de son projet quatre collectivités fortement impliquées : l'agglomération de Colmar, Mulhouse Alsace Agglomération, le pôle métropolitain de Mulhouse-Strasbourg-Colmar et l'Eurométropole de Strasbourg. Ces collectivités apparaissent comme des partenaires importants des établissements d'enseignement supérieur de leur territoire, tant par le soutien et l'accompagnement dans des projets (filière viticole avec l'UHA sur

Colmar par exemple) que sur le volet financier (l'agglomération de Colmar attribue 19 k€ en fonctionnement chaque année). Ainsi, les collectivités locales soutiennent le fonctionnement des établissements, financent des bourses de doctorat (60 k€/an pour l'agglomération de Mulhouse), ou encore des actions de réhabilitation autour du volet numérique (création d'un *Learning center* pour l'UHA intégré à la politique de site avec un investissement de 2,8 M€ de la part de l'agglomération de Mulhouse) ou une contribution au fonctionnement (1,6 M€ pour l'Unistra dont 300 k€ pour le volet étudiant de la part de la ville de Strasbourg et de l'Eurométropole).

Ces collectivités sont proches de leurs établissements de proximité, et accompagnent la dynamique de site universitaire, sans avoir toutefois trouvé de véritable lieu de discussion et d'échanges pour avancer sur des grands projets du site dans son ensemble. Il n'existe pas d'instance permettant de réunir les collectivités et les établissements autour du projet de site. Toutefois, même si ce dialogue n'est pas formalisé, les collectivités restent mobilisées autour des projets des établissements et donc des projets du site.

Chaque collectivité s'accorde à pointer deux dimensions portées par le site et dont les résultats sont importants pour les territoires :

- la société d'accélération et de transfert de technologies (Satt) Conectus et les pôles de compétitivité pour le développement du territoire : ainsi des projets de collaboration laboratoires-entreprises sont labélisés par les pôles et leur portage financier est ensuite réalisé par la Satt. À cette dynamique s'ajoutent les projets d'investissement en maturation entrepris par Conectus, dont les résultats sont ensuite transférés vers les entreprises du site.

- sur le volet transfrontalier, les accords avec les établissements du versant rhénan notamment.

# La gouvernance et l'organisation de la coordination territoriale

## I – Une gouvernance centrale et des relations de terrain

La gouvernance du site est essentiellement assurée par son comité de pilotage composé de 5 représentants de chacun des partenaires (président ou directeur, directeur général des services - DGS, le 1<sup>er</sup> vice-président - VP - et les VP recherche, formation et stratégie désormais). Il se réunit en moyenne 4 fois par an. En fonction de l'ordre du jour, des représentants des collectivités territoriales ou des établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) peuvent y être invités. Par ailleurs, des comités de pilotage spécialisés peuvent être créés en tant que de besoin (vie étudiante, documentation, etc.). Enfin, l'accent mis sur la coordination des formations se manifeste par la tenue annuelle d'une commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) commune et la rencontre régulière des responsables formation.

En dehors de cette coordination au niveau des instances de direction de l'université, d'autres structures permettent une coordination au niveau du terrain comme le collège des écoles doctorales regroupant toutes les ED du site. Paradoxalement, les collègius définis comme des structures internes par l'université de Strasbourg représentent des ensembles disciplinaires suffisamment larges pour que les établissements associés puissent y participer, au point même que le RAE du site les déclare comme « le lieu privilégié pour associer les partenaires puisque le contrat de site mentionne une politique de formation commune ». Le motif déclaré d'association des membres extérieurs dans les collègius semble être la coordination des politiques de formation alors que l'Unistra les concevait principalement comme des structures de discussion de la recherche, les formations étant plutôt gérées par ses composantes. Toutefois, la décision récente de l'Unistra de présenter son offre de formation selon le découpage des collègius valide une évolution dans ce sens. À l'opposé, l'absence de prise en compte des collègius par les directions des établissements associés restera un frein à leur rôle dans la coordination du site. De plus, pour l'Unistra, le rôle d'interface joué par les collègius gagnerait à être défini dans la mesure où les collègius ont été initialement créés comme des éléments de structuration interne de l'Unistra.

## II – Une appropriation limitée aux structures et actions partagées

Une fois que les partenaires ont admis qu'ils ne veulent pas défendre une image commune et qu'ils souhaitent conserver chacun leur propre stratégie en recherche et formation, le site est alors considéré comme un nécessaire lieu de coordination de l'ESR sur tout le site alsacien. Le maître mot est la subsidiarité qui permet de définir exactement la part commune de gestion du site et la part disjointe qui revient à ses établissements. À titre d'exemple, la décision commune des partenaires de remplacer les ED définies par un lieu, au profit d'ED définies par un thème, dans lesquelles les doctorants trouvent un environnement scientifique plus adapté à leur travail de recherche, aboutit nécessairement à une mise en commun des ED gérées par un collège doctoral unique du site. Pour pallier l'éloignement des lieux de recherche, une gestion de proximité a toutefois été établie pour les doctorants de l'UHA, celle-ci conservant de plus la maîtrise de l'ensemble de ses contrats doctoraux en tant que levier de sa propre recherche. Parallèlement, l'Insa inscrit les doctorants de ses laboratoires à l'Unistra, ce qui est un geste fort pour une école qui renonce ainsi à attribuer directement le doctorat.

Par ailleurs, si l'Idex a été attribuée en propre à l'Unistra, ses appels à projets peuvent concerner les autres établissements dans des projets dont le porteur doit néanmoins être membre de l'Unistra.

Pour ce qui concerne les écoles, il convient toutefois de noter que l'appartenance à deux ensembles de coordination pourrait brouiller la lisibilité du site. Ainsi le réseau Alsace Tech qui regroupe les écoles du site, y compris celles de l'Unistra, est défini de manière totalement indépendante de l'association du site alsacien. De même, à côté du réseau Eucor des universités, le réseau TriRhenatech relie entre elles les formations du réseau Alsace Tech avec les formations d'ingénieurs de l'autre côté des frontières allemande et suisse. On peut espérer que les membres communs de ces différents réseaux assurent leur coordination au niveau du site.

### III – Un partage des outils de communication sans marque commune

Les différents établissements alsaciens ont fait le choix de maintenir leur indépendance et leur marque respectives. Ainsi, les modalités de communication ont été le fruit d'un consensus qui a abouti à maintenir les logos des universités et écoles, accompagnés du nom du regroupement « Université de Strasbourg ». Une charte graphique a même été élaborée mais elle est inégalement appliquée. Par ailleurs, les actions communes font l'objet d'une communication comme Eucor - Le Campus européen ou le lancement du schéma directeur de site de la vie étudiante. Cependant, dans la plupart des domaines, la communication fait davantage référence aux politiques des établissements qu'à celle du site. Les freins liés à la distance et aux coûts de transport sont difficiles à lever, mais ce sont les différences culturelles qui sont encore mises en avant pour expliquer cet état de fait.

La politique de communication du site est donc encore majoritairement en devenir, malgré de réelles avancées comme la charte de signature des publications, comme à terme pour les diplômes, qui fait précéder la signature de chaque partenaire par celle de l'université de Strasbourg. Ce type d'accord est important mais ne portera ses fruits que progressivement. D'autres actions comme l'existence d'une Satt unique avec des établissements actionnaires donnent également une image positive de l'évolution des relations entre les partenaires.

Enfin, cette politique de communication serait avantageusement à déployer autour des axes stratégiques du site : le développement du campus européen et l'initiative d'excellence qui permettra au site d'acquérir une meilleure visibilité au niveau européen. La communication du site gagnerait également à se renforcer vers le « Grand Est » du fait des atouts spécifiques dont dispose cette région. Les projets d'associer les collectivités territoriales et les organismes de recherche aux réunions du site sont certainement de nature à favoriser une large diffusion des objectifs partagés par les membres associés et d'obtenir un appui directement au niveau du site.

# Le pilotage des activités et la trajectoire de la coordination territoriale

## I – Des fonctions support de la majorité des actions communes assurées par l'Unistra

Le choix de l'association réalisé par le site alsacien n'a pas impliqué une structuration particulière et partagée de ses fonctions supports. En effet, il existe de fortes spécificités des établissements qui composent l'association que ce soit en taille, statut ou fonctionnement. Chaque type d'action se déroule donc dans un type d'organisation adapté à ses objectifs. De fait, il apparaît aussi que des axes communs d'action ont été identifiés au fur et à mesure que les établissements ont appris à vivre ensemble et que les choix d'organisation ont été réalisés de manière pragmatique.

Parmi les actions conduites dans le champ de la gestion des ressources humaines, des services communs ont été mis en place au niveau de l'Unistra qui dispose d'une structure administrative plus importante que les autres établissements du site. Est ainsi mutualisé depuis longtemps le traitement des dossiers de pensions dans un service de l'Unistra auquel s'est ajoutée plus récemment la gestion des accidents du travail ou des maladies professionnelles. D'autres projets d'extension des mutualisations pour la médecine du travail ou l'action sociale sont en réflexion entre les établissements en réponse à des problématiques communes.

Certaines actions se sont mises en place progressivement, appuyées sur les services de l'Unistra mais de manière plus aléatoire car privilégiant l'intérêt particulier des partenaires. Il en est ainsi de la concertation des partenaires sur la publication des postes d'enseignants-chercheurs sur le profil « recherche » ou des participations croisées aux comités de sélection. Mais globalement la réalité des actions communes est en deçà de ce que le RAE laisserait penser. Ainsi, si des projets intéressants ont vu le jour, comme le catalogue commun de formation continue pour les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques (Biatss) ou la publication simultanée des postes vacants, l'éloignement géographique de certains partenaires induit une utilisation limitée de ces projets. Pour les enseignants, les formations proposées par l'Institut de développement et d'innovation pédagogiques (Idip) ou l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) suscitent en revanche un intérêt croissant.

Dans le domaine du numérique, de nombreuses collaborations existent en raison d'une tradition ancienne de collaboration via « l'université numérique en Région (Unera) ». Différents comités thématiques se réunissent régulièrement (comité d'orientation scientifique - vice-présidents et comité de suivi -directeurs généraux des services). Ainsi, dans le cadre de la région Alsace, des réflexions ont été, et sont encore, conduites pour la mise en œuvre des réseaux<sup>13</sup> et leur interconnexion même au-delà des partenaires du site. Ces réflexions se sont concrétisées par la mise en place, dans sa nouvelle version, du « Pass Campus » en 2015. Aujourd'hui, les réflexions se poursuivent pour l'implantation des « *data center* » à la fois pour le site mais aussi dans le cadre de collaborations entre universités du Grand Est. Si des établissements des anciennes régions disposaient d'un *data center*, le projet consisterait à les mettre en réseau pour en assurer la sauvegarde. Actuellement, une étude a été lancée par la région avec la délégation régionale à la recherche et à la technologie (DRRT) afin de mesurer les besoins de chaque acteur. Le principe adopté est d'apporter une réponse collective aux appels à projets dans le domaine du numérique (ex : Eole, Nuage).

Pour la majorité des actions qui ont été conduites, la mise en œuvre repose essentiellement sur l'Unistra et ceci pourrait à terme désresponsabiliser les autres établissements. En outre, il ne semble pas qu'ait réellement été réfléchi la répartition de charges entre les établissements, ce qui pourrait à terme poser des problèmes de disponibilité des ressources humaines de l'Unistra. Le renforcement d'une dynamique du site pour le futur gagnerait à voir posée directement la question des contributions de chacun des partenaires à la politique de site.

<sup>13</sup> Le réseau Osiris inclut 18 partenaires.

## II – Des modèles de gestion encore peu compatibles

Les modalités de gestion des ressources humaines sont différentes entre des établissements qui, n'étant pas tous sous une même tutelle, ont des personnels de statuts différents. Dès lors, aucune réflexion n'est vraiment commune sur les sujets tels que la gestion des contractuels, la mise en place du régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État (Rifseep) ou l'harmonisation de l'action sociale. Ces différences peuvent être sources d'insatisfaction, s'agissant notamment des contractuels. Une amorce d'harmonisation dans le domaine RH a cependant été réalisée par la BNU. Dans le cadre d'une négociation avec le ministère et en mobilisant une part importante de ses fonds propres, cette dernière a en effet réussi à rapprocher son régime indemnitaire de celui du service commun de documentation (SCD). L'histoire de chaque établissement, les modalités des dialogues sociaux et les moyens disponibles expliquent aussi les difficultés rencontrées pour opérer un rapprochement.

L'autre domaine de divergence est celui des systèmes d'information de gestion des ressources humaines ou comptable. En effet, soit il existe un système propre, soit le système adopté par les uns est peu adapté aux autres. Ainsi, en matière de comptabilité, il serait difficile d'envisager la généralisation de Sifac car sa complexité de mise en œuvre ne le justifie pas. En dépit de la complexité relevée de sa mise en œuvre, l'Enges a néanmoins fait le choix de Sifac comme outil comptable, de même qu'elle avait déjà fait le choix précédemment de suivre l'Unistra dans l'élaboration d'un outil partagé de gestion de scolarité, malgré la même complexité. Le développement, en cours, d'outils de gestion de la scolarité entre l'agence de mutualisation des universités et des établissements (Amue) et l'association Cocktail ou de gestion des laboratoires sera certainement une opportunité de rapprochement et de gestion harmonisée, malgré la conception plus particulièrement tournée vers les universités de ces outils.

Aujourd'hui, la coordination intervient davantage au coup par coup que dans un schéma global organisé. Les efforts ont porté sur les objets du contrat. L'Unistra propose ses services aux autres établissements : marché informatique ou documentation électronique par exemple ou les établissements utilisent les services de l'Unistra comme recours en cas de problème. Une politique de groupement d'achat est recommandée par le comité, qui serait portée par l'Unistra et ce pour en améliorer l'efficacité.

Des avancées dans le rapprochement des fonctions support et de soutien devront certainement s'appuyer davantage sur des échanges au niveau des DGS. Aujourd'hui, ils ne sont pas réunis sur ces thématiques en dehors du comité de pilotage général ; les relations sont parfois plus approfondies au niveau des services eux-mêmes mais ne s'inscrivent pas forcément dans le cadre d'une stratégie globale. L'Unistra pourrait être moteur dans plusieurs fonctions ; par exemple, sur le contrôle interne comptable ou l'audit interne, peu diffusés dans les autres établissements du site. Bien que les directions générales des établissements du site n'aient pas mis en place de lieu d'échanges réguliers, différentes opportunités permettent des rapprochements, des complémentarités et des mutualisations d'actions.

## III – Une recherche commune au sein d'unités mixtes et un partage des structures de valorisation sans véritable stratégie partagée

Le site Alsacien actuel regroupe 88 unités de recherche dans lesquelles des enseignants-chercheurs et chercheurs des établissements collaborent ainsi que des groupements ou fédérations de recherche. Ainsi, des enseignants-chercheurs de l'UHA sont intégrés dans des unités strasbourgeoises : c'est le cas d'économistes, de politistes et de sociologues qui ont respectivement intégré les équipes du Bureau d'économie théorique et appliquée (Béta) et du laboratoire Sociétés, Acteurs, Gouvernement en Europe (Sage), tandis qu'il est prévu que les chercheurs du Groupe de recherche en physique des hautes énergies (GRPHE), tout en restant enseignants-chercheurs de l'UHA, rejoignent l'unité mixte de recherche (UMR) CNRS-Unistra Institut pluridisciplinaire Hubert Curien (IPHC). Les acteurs académiques ont par ailleurs travaillé sur la structuration des unités de recherche, redéfinissant une cartographie visant à minimiser les redondances thématiques et à optimiser la complémentarité entre composantes de recherche existantes sur les différents pôles du site. Un regroupement de certaines unités de recherche avec mixité de tutelles a ainsi été opéré, tant sur le site strasbourgeois que sur l'axe Mulhouse-Strasbourg. Ces réorganisations impliquent également le CNRS, fortement présent sur le site. Il a ainsi été créé dans le domaine de la chimie organique et moléculaire une unité mixte de recherche à triple tutelle CNRS-Unistra-UHA. De même, une intégration des enseignants-chercheurs du laboratoire de génie de la conception (LGECO) de l'Insa au sein de l'UMR CNRS-Unistra-Enges-Insa « sciences de l'ingénieur, de l'informatique et de l'imagerie » (I- Cube) a été réalisée, en particulier dans le cadre de la création d'une nouvelle équipe. Ces restructurations d'unités, phasées avec les contrats quinquennaux, ont permis d'atteindre un taux de regroupement/mixité important ; peu d'autres évolutions majeures semblent possibles ou nécessaires.

Néanmoins, au-delà des complémentarités et des cotutelles mises en œuvre dans la construction des unités de recherche, les établissements ne semblent pas partager une stratégie de recherche commune, tout au moins sur

l'entière du site Alsacien. La façon dont la politique et la prospective recherche collective du site alsacien sont traitées au quotidien dans chacun des différents domaines thématiques reste à définir. De fait, des collégiums sur le modèle de ceux de l'Unistra, étendus au site alsacien et annoncés dans le RAE comme des espaces d'échanges *ad hoc*, ne sont pas en mesure d'être opérationnels à court terme. Même si les chercheurs de quelques rares disciplines se réunissent dans de tels collégiums, cette concertation n'est pas reconnue par les établissements et se cantonne donc au terrain. L'ouverture des appels à projets (AAP) financés par l'Idex pour des actions collaboratives entre l'Unistra et les différents établissements partenaires du site alsacien a été soulignée et constitue un signal positif marquant de l'Unistra dans son engagement sur la politique de site en matière de recherche. Traduisant le même élan volontariste des institutions, une charte de signature unique, promouvant la marque « Université de Strasbourg », a été élaborée. Son degré d'appropriation et sa mise en œuvre effective par les acteurs de terrain restent néanmoins des points de vigilance qu'il conviendrait sans doute de consolider par une communication globale plus affirmée et par un suivi au travers d'indicateurs.

En matière de valorisation, les acteurs peuvent s'appuyer sur la Satt Conectus dont l'efficacité et l'étendue des missions sur la chaîne globale de l'innovation et la valorisation ont été confirmées au travers des indicateurs transmis et des entretiens réalisés. Au-delà des missions de base d'une Satt, elle inclut la promotion des compétences et ressources académiques pour la détection de nouveaux partenariats. Pour remplir ses missions, la Satt a intégré 3 équivalents temps pleins (ETP) venant des établissements (2 Unistra, 1 UHA) ; ce choix permet de traiter toute la chaîne de valeur de la propriété intellectuelle à la *start-up*. La Satt Conectus gère la quasi-totalité des contrats (86 %) pour l'Unistra, l'UHA, l'Insa, l'Enges et l'Inserm. Elle accompagne le volet pré-maturation et maturation des projets issus des laboratoires ; ainsi ce sont 94 projets qui ont été accompagnés sur les 5 dernières années en pré-maturation (9,5 M€) et 21 M€ en 5 ans ont été investis sur les projets en maturation.

Les 4 pôles de compétitivité, l'Institut Carnot Mica et l'incubateur « sciences, entreprise et marché, incubateur d'Alsace » (Semia) offrent un maillage couvrant le territoire alsacien pour le collectif des institutions du site alsacien. Le pôle unique d'ingénierie des projets de formation et de recherche (PUI) mis en place à l'Unistra diffuse des informations, organise des formations et propose de l'aide au montage ; toutefois, cette ouverture se limite aux établissements partenaires du site strasbourgeois.

## IV – Une coordination réelle de la vie étudiante et, à un moindre degré, des formations

### 1 ● D'Etena à Pépite, l'entrepreneuriat comme objet structurant du site Alsace

Le pôle Etena (étudiants entreprenant en Alsace) a acquis le label pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépite) en 2014. Sa vocation structurante à l'échelle du site alsacien est ancienne. Il s'agit d'un exemple d'action structurante pour ce site. L'appétence des étudiants en management et éco-gestion reste prépondérante mais la dynamique interne vise au rapprochement du secteur sciences avec celui du management afin d'intégrer la dimension entrepreneuriale à celle de l'innovation issue de la recherche. La collaboration transfrontalière est fortement soutenue par un financement européen dont la gestion est assurée par la caisse des dépôts et consignation. L'engouement étudiant est manifeste aussi bien pour l'investissement personnel dans le dispositif national du statut étudiant entrepreneur (SEE) que pour l'inscription au diplôme étudiant entrepreneur mis en place en 2015, les effectifs ayant été multipliés par 3 à 4 entre 2015 et 2016. Un point d'attention réside dans le constat que si cet engouement est réel, la plus grande partie des étudiants est issue de l'Unistra, traduisant une distribution déséquilibrée.

### 2 ● Des formations en ingénierie du site alsacien en manque de coordination globale

L'ingénierie représente un axe fort du développement économique du site. Les entreprises, et les collectivités locales (qui se font leurs porte-parole), expriment de très forts besoins non satisfaits. Or, le site dispose d'une force certaine dans le domaine de l'ingénierie : cinq instituts universitaires de technologie (IUT), plusieurs écoles d'ingénieurs (internes, associées, et externes à l'université), avec un pôle fort à Mulhouse et une concentration d'établissements sur Strasbourg. La constitution d'un réseau d'écoles (AlsaceTech) a permis de regrouper à l'échelle de l'ancienne région Alsace l'ensemble des établissements acteurs de l'ingénierie (les IUT n'y étant qu'associés). Plus récemment, la création du collégium SIT (sciences ingénierie et technologie) qui, lui, regroupe les écoles internes de l'Unistra, les IUT de l'Unistra, ainsi que l'Enges et l'Ensas (mais pas l'Insa ni les écoles internes et IUT de l'UHA), a renforcé l'identification et la reconnaissance de ce pôle au sein de l'université. Mais il manque encore un lieu de coordination de l'ingénierie à l'échelle du site, cette fonction risquant de devenir encore plus nécessaire avec l'avènement de la nouvelle région. Si les collégiums de l'Unistra ont vocation à s'élargir aux autres partenaires du site, un collégium SIT redéfini (avec notamment l'accueil de l'Insa) pourrait assurer cette fonction. Si les collégiums



n'ont qu'une vocation strictement interne à l'Unistra, il reviendra probablement à AlsaceTech de prendre en charge cette fonction, mais peut-être avec une géométrie différente.

### 3 ● L'Espé de Strasbourg autre élément structurant de la politique du site Alsace

L'exemple de l'Espé de Strasbourg est aussi emblématique puisque son implantation sur le site alsacien est historique et, bien que l'Espé soit une composante de l'Unistra, elle reste un objet de site avec un budget de site également. Concernant la recherche sur les thématiques relevant des sciences de l'éducation, la création d'un groupement d'intérêt scientifique (Gis), à l'initiative de l'Espé en 2016, représente un caractère structurant puisque les équipes d'accueil de l'UHA sont associées à cette démarche. Ce groupement, s'il permet d'adosser les Masters métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (Meef) sur une recherche reconnue par la commission recherche de l'Unistra, est également un élément fort pour le positionnement de l'Espé de l'académie de Strasbourg dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêt « Institut Carnot de l'éducation Grand Est ». Il y a un changement manifeste de périmètre et d'échelle puisque, de l'Alsace, on passe au Grand Est incluant les académies de Reims et Nancy. Cet effet structurant est marqué au niveau Licence puisque l'offre de formation de l'UHA décline une Licence en sciences de l'éducation dans laquelle interviennent des enseignants-chercheurs et des enseignants de l'Espé de Strasbourg. L'exemple du rapprochement et de l'intégration de la faculté des sciences de l'éducation au sein de l'Espé de Strasbourg doit être souligné car il renforce la visibilité de ce domaine tant au niveau de la formation que de la dimension recherche. On doit ici signaler le rôle du collégium « éducation et formation », lieu de dialogue qui a permis aux différentes équipes de mieux se connaître et d'arriver à l'intégration. La proposition d'étendre la mise en place de telles structures à l'échelle du site Alsace pourrait être proposée comme lieux de dialogue entre les deux entités UHA et Unistra.

### 4 ● L'Idex et son Idip, acteurs de la politique de formation du site Alsace

La transformation pédagogique est désormais une dynamique qui est lancée dans l'enseignement supérieur en France, l'ensemble des établissements sont concernés et déclinent les expérimentations et actions en cours de développement comme un atout d'attractivité. En partie grâce à l'Idex, l'Unistra a pu créer l'Idip qui s'est installé durablement dans le paysage alsacien puisque désormais des liens autour des questions relevant de la pédagogie se sont noués avec le service universitaire de pédagogie de l'UHA. Ces liens sont également effectifs dans les domaines qui relèvent de la sphère recherche par l'intermédiaire du laboratoire interuniversitaire en sciences de l'éducation et de la communication (Lisec) dans lequel les personnels enseignants-chercheurs de l'Idip sont parties prenantes. Les soutiens potentiels de l'Idex ainsi que l'initiative d'excellence en formations innovantes (Idefi) Novatris ou le PIA Disrupt Campus, portés par l'UHA, sont un vecteur supplémentaire pour amorcer des actions communes UHA-Unistra, mais là encore se pose le problème de la pérennisation des moyens à l'issue de la période de financement. L'ensemble de ces exemples démontre qu'il y a des secteurs et des domaines où potentiellement le site Alsace met en place des collaborations qui respectent les spécificités de chacun des établissements. L'effet stimulant de la pérennisation de l'Idex peut aussi être un catalyseur supplémentaire pour un espace de co-construction.

### 5 ● Le schéma directeur de la vie étudiante : catalyseur de la dynamique d'association

L'élaboration et le suivi de la mise en place du schéma directeur de la vie étudiante d'Alsace sont une réussite notable du site alsacien. Le dynamisme des différents acteurs et la mutualisation des services préexistants sur l'ensemble du site ont permis une véritable politique d'amélioration de la qualité de vie des étudiant(e)s sur les campus. Avec une quasi-totalité des actions préconisées réalisées ou en cours de réalisation, la vie étudiante est une des réussites du site. Cette dynamique ne va probablement pas s'arrêter en si bon chemin puisque la vie étudiante bénéficiera d'un soutien renforcé de l'ensemble des établissements pour l'élaboration du prochain Schéma directeur de la vie étudiante (SDVE). Il faut néanmoins souligner l'absence des collectivités territoriales dans l'élaboration du premier SDVE, qui auraient peut-être pu faciliter la réalisation de certaines actions ambitieuses de ce schéma encore aujourd'hui à l'état de projet, tel que le réseau de professionnels de santé "Résum" ou encore sur la politique d'urbanisme et d'habitat de la métropole. La présence de ces collectivités dans l'élaboration du prochain SDVE et son suivi pourrait permettre un renforcement des liens entre ces différentes institutions et ainsi favoriser l'émergence d'une politique de site reposant sur l'ensemble des acteurs de la vie étudiante, notamment pour le logement ou les transports.

L'ouverture des services à l'étudiant que sont le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (Sumpps) ou le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps) de l'Unistra à l'ensemble des établissements du site strasbourgeois, tout comme la carte culture, permet un égal accès à l'ensemble des étudiant(e)s du site aux actions de ces services. Bien que le sentiment d'appartenance au site soit quelque chose pour le moins de très abstrait chez les étudiant(e)s, ceux-ci sont tout à fait conscients des services mutualisés et des



actions communes en matière de vie étudiante, tout comme de leur capacité à accéder aux différents services via un travail important de communication réalisé auprès des établissements.

## V – Un collège de site pour la formation doctorale

Une politique de site ambitieuse a été mise en place en ce qui concerne le doctorat. Depuis 2013 en effet, dix écoles doctorales couvrent la formation doctorale du site et les instances premières de la formation doctorale sont coordonnées par un collège doctoral porteur de la marque du site « Université de Strasbourg »<sup>14</sup>, coordonnant l'encadrement de 2 550 doctorants par 1 550 habilités à diriger des recherches (HDR)<sup>15</sup>. Ce collège assure la cohérence et le fonctionnement de la politique de site et il gère la formation doctorale transversale non disciplinaire sur l'ensemble du site.

Le collège doctoral du site alsacien opère sur les deux métropoles de Strasbourg et de Mulhouse, où se tient une antenne, tandis qu'une grande partie des formations transversales est dédoublée entre Strasbourg et Mulhouse. Il existe ainsi une vraie gestion de proximité, et un effort est fait pour mettre les formations à la portée (géographique) de tous. Toutefois, ce mode induit *de facto* un fonctionnement de chaque école doctorale quelque peu scindé et parallèle entre Mulhouse et Strasbourg. Les doctorants jugent très favorablement l'accès à l'espace documentaire du site.

Les écoles du site ont choisi de laisser à l'Unistra la délivrance des diplômes de doctorat, ce qui est symboliquement fort en matière de politique de site, et les doctorats délivrés par l'UHA porteront à terme en première mention l'« Université de Strasbourg » et en seconde l'UHA.. Par ailleurs, des enseignants des diverses écoles siègent dans les conseils des ED. Du fait du mode associatif choisi pour la coordination territoriale, le doctorat « Université de Strasbourg » n'est pas un doctorat unique délivré sous le sceau d'un seul établissement mais une marque commune aux établissements. La région quant à elle a maintenu un niveau de financement stable.

Ce qui manque encore est une meilleure communication des informations à l'échelle du site et le développement d'une synergie plus grande entre l'UHA et Unistra. Le fait que tous les responsables d'ED soient membres de l'Unistra pourrait être un frein à ce développement. Par ailleurs, il n'existe pas encore de véritable sentiment d'appartenance au site pour les étudiants mulhousiens. D'autant que par exemple, la cérémonie de remise des diplômes se fait de façon séparée sur chacun des sites, tandis que les associations d'étudiants sont également distinctes : trois associations sur Strasbourg, une sur Mulhouse (Paren-thèse). Enfin, les doctorants gagneraient à être mieux informés d'initiatives comme l'opération de l'Idex : *Creativthinkers* (80 k€ pour favoriser l'initiative étudiante).

## VI – Plusieurs actions communes à l'international sans stratégie d'ensemble

Les établissements associés se sont donné pour objectif, entre autres, d'augmenter leur visibilité à l'échelle internationale. Les établissements associés ont signé de très nombreux accords de coopération internationale et environ 20 % de leurs étudiants sont des étudiants étrangers. Les établissements du site se sont partagé la coordination de la réflexion sur plusieurs axes principaux et, parmi eux, le domaine du transfrontalier est coordonné par l'UHA. Cependant, le manque de précisions supplémentaires dans les documents descriptifs fournis et pendant les entretiens sur place, pointe la faiblesse de la réflexion des établissements du site sur une stratégie commune des relations internationales.

Eucor - Le Campus européen, qui constitue l'essentiel du « troisième cercle », est l'un des projets prioritaires du site et le plus important du point de vue de la coopération internationale avec la création d'un modèle de coopération européenne. En sa qualité de Groupement européen de coopération territoriale (GECT) « Eucor - Le Campus européen », réunit cinq universités de 3 pays voisins : France, Allemagne, Suisse, dans un rayon environ de 200 km : Bâle, Fribourg-en-Brigau, Haute-Alsace, Karlsruhe et Strasbourg. C'est le premier GECT au niveau européen qui est composé d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche, regroupant 15 000 enseignants-chercheurs, 11 000 doctorants et 115 000 étudiants. Toutefois, la coordination transfrontalière des formations d'ingénieurs passe par le réseau TriRhénatech totalement indépendant du site et avec lequel il ne semble y avoir aucune synergie.

<sup>14</sup> Sur les dix ED du site, quatre sont portées par l'Unistra ; l'une est portée par l'Unistra avec convention d'association de l'UHA et cinq sont co-accréditées par l'Unistra et l'UHA.

<sup>15</sup> Source : [www.unistra.fr](http://www.unistra.fr).

Dans le contexte de la coopération internationale, Eucor - Le Campus européen étant lui-même un organisme international de par sa nature et son fonctionnement, ses missions principales consistent à construire un espace académique à rayonnement international (programmes d'études communs, formations doctorales communes, etc.) permettant d'attirer les meilleurs talents dans la région du Rhin supérieur, développer les projets transfrontaliers qui existent déjà, inciter les partenaires à développer de nouvelles coopérations synergiques et, chose très importante, encourager le multilinguisme et l'interculturalité. Eucor - Le Campus européen est une confédération transfrontalière d'universités où les universités partenaires jouissent d'une entière autonomie, mais ayant la possibilité néanmoins, en tant que seul et même organisme, de présenter des demandes de financement communes auprès des institutions des pays correspondants ou des institutions européennes.

## VII – Une documentation largement ouverte par la politique de site

La documentation apparaît comme un axe majeur de la politique de site. Ce qui est visé à terme est la mise en place d'un système unique, d'où l'existence d'un schéma très englobant. Tous les sujets et tous les aspects sont concernés : carte unique de lecteur, mutualisation des ressources documentaires, archives ouvertes, harmonisation des systèmes d'information, etc. Le portail de documentation commun Unistra, Insa, Engees, Ensas et BNU a connu depuis 2014 des avancées concrètes avec la poursuite du chantier de la structuration des bibliothèques universitaires de l'Unistra. Sur 32 bibliothèques intégrées en 2009, on en a aujourd'hui 26 (moyens opération Campus) réparties sur une vingtaine de bâtiments. Cette évolution va se poursuivre avec le Studium (horizon 2020 = 20 bibliothèques). L'harmonisation des horaires est en chantier et 4 bibliothèques sont d'ores et déjà labellisées « NoctamBU » avec une ouverture assurée samedi toute la journée et le soir jusqu'à 22h voire 23h. Le prochain objectif est l'ouverture le dimanche pour soulager la BNU (prévu pour le futur bâtiment du Studium ; le *learning center*, qui ouvrira fin 2018, à Mulhouse sera également un atout dans ce domaine).

Un tel schéma repose sur une cohérence et une complémentarité des établissements et ressources documentaires de site qui fonctionnent sur le périmètre urbain de Strasbourg (en partie pour des raisons historiques : la BNU et l'université ont été fondées sous l'occupation allemande dans le même bâtiment). L'apport de l'Idex a été déterminant pour initier et développer le secteur de la documentation au niveau du site comme de chaque établissement. Ainsi, l'Idex finance en partie l'ouverture le dimanche à la BNU (190 k€/an dont 45 k€ Unistra). Par ailleurs, il existe une forte perspective de développement international grâce à la proximité géographique avec l'Allemagne et la Suisse et notamment dans le cadre d'Eucor - Le Campus européen procurant un potentiel documentaire extrêmement important et des fonds anciens qui se recoupent et se complètent.

# Conclusion

L'association des établissements du site alsacien est formée par des contrats bilatéraux entre son porteur, l'université de Strasbourg, une université (UHA), quatre écoles (Insa, Engees, Ensas, HEAR) et la bibliothèque nationale universitaire. Cette association s'est formée pour la plus grande partie dans l'esprit de la loi du 22 juillet 2013 dont elle a précédé de peu le vote, imposant un regroupement par site à tous les établissements de l'enseignement supérieur. Parmi les 3 formes proposées par la loi pour ces regroupements, les partenaires alsaciens ont choisi l'association c'est-à-dire la moins contraignante dans la mesure où, même si un contrat de site en fixe les grandes lignes, les détails de l'association sont fixés très librement par des contrats bilatéraux. Cette association porte le nom du porteur signataire de toutes les conventions bilatérales : « Université de Strasbourg ».

De fait, les partenaires ne souhaitant partager ni une marque commune qui prévaudrait sur leur propre marque, ni une stratégie commune d'ESR, ils sont amenés à rechercher des complémentarités ou à développer des outils communs avec un très grand pragmatisme qui a permis plusieurs réussites. Ainsi, la mise en commun des écoles doctorales au niveau du site a permis d'atteindre la masse critique dans toutes les thématiques représentatives, évitant la persistance d'ED définies par le lieu. Le rassemblement des ED dans un collège doctoral unique permet de plus une bonne coordination de la vie doctorale sur l'ensemble du site alsacien et des formations associées même si, en raison de l'éloignement, un certain nombre de fonctions restent dédoublées sur les deux métropoles universitaires du site.

La vie étudiante du site dont le développement est coordonné par un schéma directeur de la vie étudiante pour l'ensemble du site est maintenant une réalité. La bonne coordination des partenaires a permis la mise à disposition, pour tous les étudiant(e)s du site, des services offerts à ses propres étudiant(e)s par chacun des établissements. Ce partage a abouti à la création d'une carte multiservices du site. La carte culture qui offre aux étudiant(e)s de tous les établissements les activités et événements culturels (spectacles, conférences, festivals, etc.) sur l'ensemble du site, ainsi que la carte de lecteur commune à toutes les bibliothèques concourent également à créer une véritable vie étudiante de site, même si l'importante étendue du territoire impose la persistance de services de proximité.

Les établissements du site alsacien peuvent également réaliser des économies d'échelles par des actions de mutualisation comme elles existent par exemple pour le suivi de l'insertion professionnelle avec l'Oresipe et que les partenaires souhaitent étendre à des services comme les Summps ou les Suaps. Toutefois, s'il est vrai que l'Unistra, en tant qu'établissement porteur de l'association et en raison de sa grande taille, fournit l'essentiel des ressources, on peut craindre que la dynamique ne s'essouffle faute d'une réflexion sur le partage des moyens et des apports.

Concernant la formation, la co-construction de l'Espe commune aux deux universités est également un succès ainsi que le développement de services associés comme l'Idip où les enseignants ou enseignants-chercheurs de plusieurs établissements peuvent partager leurs innovations pédagogiques. Par contre, il est difficile de parler d'une politique commune de formation car bien qu'il existe des échanges d'enseignants ou enseignants-chercheurs et que les diplômés portent la mention du site « Université de Strasbourg », il s'agit davantage de formations co-accréditées des différents établissements que de formations communes du site. De même, pour la recherche, la coopération se situe essentiellement dans la mixité de quelques unités communes à plusieurs établissements du site et dans la volonté de supprimer des redondances entre unités ; toutefois, au nom de son autonomie, chaque établissement conserve sa propre politique de recherche.

La gouvernance par un comité de pilotage représentant tous les établissements qui se réunit environ quatre fois par an semble suffisante pour l'association d'autant que des comités *ad hoc* peuvent être créés et que les acteurs du terrain se rencontrent régulièrement dans les unités de recherche, les formations communes mais aussi au sein de certains collègiiums de l'Unistra. Ces derniers n'apparaissent néanmoins pas en capacité d'assurer le rôle de coordination du site qui leur est prêté dans le RAE. Avec l'agrandissement de la région qui comporte maintenant trois regroupements d'ESR et cinq établissements universitaires, le site alsacien pourrait être amené à partager davantage sa stratégie. Il est possible que les actions communes actuellement menées au coup par coup finissent par créer une telle dynamique mais, pour le moins, l'apparition spontanée d'une stratégie universitaire d'ESR du site, si elle doit survenir, prendra un temps très long.

## I – Les points d'appui

- une structuration adaptée au contexte local qui respecte les stratégies propres à chaque établissement, susceptible de devenir le creuset de synergies progressives ;
- un apport de l'Idex, levier et catalyseur d'actions communes, attribuée à la seule Unistra mais ouverte aux projets associant d'autres partenaires du site ;
- un rôle moteur de l'Unistra ;
- un collègue doctoral bien organisé et efficace ;
- un schéma de la vie étudiante structurant ;
- une politique de valorisation partagée et relayée efficacement par la Satt ;
- une volonté politique et une bonne structuration des réflexions dans le domaine du numérique ;
- un schéma documentaire pensé pour les usagers.

## II – Les points de vigilance

- une communication de marque confuse ;
- une appropriation insuffisante de la charte commune des signatures par l'ensemble des acteurs de terrain ;
- un faible portage des relations internationales au niveau du site ;
- un manque de coordination globale de la thématique ingénierie au niveau du site ;
- un faible rapprochement des politiques RH.

## III – Les recommandations

- Revisiter les synergies potentielles pour développer des mutualisations.
- Impliquer davantage les établissements partenaires dans les actions communes du site après avoir identifié leurs domaines de compétence.
- Définir des actions à l'international communes à l'ensemble du site, et notamment construire des projets communs à tous les partenaires dans le cadre d'Eucor.
- Structurer un lieu propre à l'association du site alsacien d'échanges, de représentation, et d'élaboration de projets dans le domaine des sciences de l'ingénieur.
- Mieux répartir entre les partenaires du site les coûts en moyens et ressources humaines nécessaires au développement des structures et actions partagées.
- Contribuer à conforter l'ancrage de l'Ena et de l'Inet au site de Strasbourg, en renforçant les coopérations avec ces établissements, notamment en termes de recherche en politique publique et de ressources d'enseignement.

# Liste des sigles

## A

AAP	Appels à projets
Amue	Agence de mutualisation des universités et des établissements

## B

Béta	Bureau d'économie théorique et appliquée
Biatss	Ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques (personnel)
BNU	Bibliothèque nationale et universitaire

## C

CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
Cnous	Centre national des œuvres universitaires et scolaires
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CUS	Communauté urbaine de Strasbourg

## D

Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DGS	Directeur général des services
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie

## E

EC	Enseignants-chercheurs
ED	Écoles doctorales
Ena	École nationale d'administration
Engees	École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg
Ensas	École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg
EPST	Établissements publics à caractère scientifique et technologique
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESRI	Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Etena	Étudiants entreprenant en Alsace
ETP	Équivalents temps pleins
Eucor	Confédération Européenne des universités du Rhin supérieur

## G

GECT	Groupement européen de coopération territoriale
GIP	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GRPHE	Groupe de recherche en physique des hautes énergies

## H

HEAR	Haute école des arts du Rhin
------	------------------------------

## I

IAVFF	Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France
I-Cube	Sciences de l'ingénieur, de l'informatique et de l'imagerie (unité de recherche)
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
Idip	Institut de développement et de l'innovation pédagogique
Inet	Institut national des études territoriales
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
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Instituts universitaires de technologie

## L

Labex	Laboratoires d'excellence
Lisec	Laboratoire interuniversitaire en sciences de l'éducation et de la communication
LUE	Lorraine Université d'excellence

## M

MAPTAM	Modernisation de l'action publique territoriale et de l'affirmation des métropoles
Meef	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
Mica	<i>Materials Institute Carnot Alsace</i>

## O

Oresipe	observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants
---------	---

## P

Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme investissement d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
Pres	Pôles de recherche et d'enseignement supérieur
PUI	Pôle unique d'ingénierie

## R

RAE	Rapport d'autoévaluation
Rifseep	Régime indemnitaire des fonctionnaires de l'État
RH	Ressources humaines

## S

Sage	Sociétés, Acteurs, Gouvernement en Europe
Satt	société d'accélération et de transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDVE	Schéma directeur de la vie étudiante
SEE	Statut étudiant entrepreneur
Semia	Sciences, entreprise et marché, incubateur d'Alsace
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIGB	Systèmes intégrés de gestion de bibliothèque
SIT	Sciences ingénierie et technologie
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
Sumpps	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

## T

TNS	Théâtre national de Strasbourg
-----	--------------------------------

## U

UHA	Université de Haute-Alsace
UMR	Unités mixtes de recherche
Unera	Université numérique en Région
Unistra	Université de Strasbourg

## V

VP	Vice-président
----	----------------

# Observations du président



**Madame Annie VINTER**  
 Directrice du département d'évaluation des coordinations territoriales  
 HCERES  
 2 rue Albert Einstein  
 75013 PARIS

Strasbourg, le 22 février 2018  
 Objet: Observations apportées au rapport d'évaluation définitif de la coordination territoriale  
 Réf. : MD/SF/N° 2018-024

**Michel Deneken**  
 Président

**Affaire suivie par**  
 Jérôme Castle  
 Tél. : 03 68 85 66 53  
 president@unistra.fr

Madame la Directrice,

Les établissements du site alsacien tiennent tout d'abord à remercier le comité d'experts pour la qualité des échanges qui ont eu lieu lors de sa visite ainsi que pour la finesse de l'analyse et l'important travail de synthèse qui ont conduit à la rédaction du rapport définitif dont ils ont pris connaissance. Les éléments de diagnostic partagés qu'il contient ainsi que les recommandations formulées avec l'acuité du regard à la fois expert et extérieur sont pour le site alsacien une invitation à conforter les axes stratégiques esquissés pour le prochain contrat.

Néanmoins, sans qu'il y ait de divergence au regard du rapport d'autoévaluation que nous avons établi, notre perception, en tant qu'acteurs de la politique de site, nous amène à expliciter quelques angles d'analyse.

Le premier a trait à la perception d'une absence de marque commune. Il nous faut souligner d'une part l'importance, dans le contexte d'associations à ce que chaque établissement puisse conserver son identité propre, et d'autre part qu'une réelle marque a été déterminée pour le site, il s'agit de la marque «Université de Strasbourg», indiquée dans les signatures des publications des travaux issus de la recherche. Ceci va jusqu'à l'indication de cette marque au niveau des diplômes de certains établissements, ce qui représente un engagement fort de la part des établissements partenaires concernés.

Le second a trait à notre représentation commune, en particulier auprès de la Région, qui si elle n'apparaît pas encore de manière suffisamment formalisée et institutionnalisée, n'en est pas moins réelle et actée pour les actions conjointes. Elles se concrétisent en tant que de besoin. Ce fut le cas pour l'élaboration du CPER avec la Région Alsace, pour lequel l'ensemble des acteurs du site, incluant tous les partenaires ainsi que les EPST se sont concertés et ont co-construit et priorisé les projets avant de les présenter et les défendre auprès des autorités territoriales.

**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 85  
 Fax : +33 (0)3 68 85 70 95  
 www.unistra.fr



Le 3ème angle d'analyse qui appelle de notre part des nuances est celui qui conclut à l'absence de véritable stratégie partagée en recherche et à l'international. A cet égard il nous faut rappeler le choix initial fort fait par les établissements du site de recourir à la forme de l'association. Ce modèle engage les établissements à s'inscrire dans des orientations partagées et à mener en commun des actions qui complètent leurs stratégies d'établissement. Loin de traduire une adhésion hésitante à une politique de site, notre démarche se veut pragmatique et progressive. Ainsi, dans le domaine de l'international, nous avons mobilisé nos énergies sur les chantiers respectifs du GECT Eucor – Le Campus européen et de l'alliance TriRenaTech des grandes écoles du Rhin Supérieur, avant d'élargir le spectre à un ensemble plus vaste de coopérations de nature différente. En matière de recherche, la construction du collège doctoral de site et la mise en place de co-tutelles pour des unités de recherche co-construites dans un véritable processus de refondation, sont des éléments concrets et majeurs à partir desquels pourront émerger à terme de véritables axes stratégiques partagés.

Les collégiums, auxquels il est fait référence à plusieurs reprises dans le rapport, sont un espace de dialogue, de concertation et de mise en cohérence inscrits dans les statuts de l'Université de Strasbourg en tant qu'établissement. Ce constat n'empêche aucunement que peuvent être invités à se joindre à leurs travaux et réflexions, des établissements associés.

Enfin il nous paraît important de réaffirmer que les établissements associés à l'Université de Strasbourg, ont la volonté de porter ensemble, y compris financièrement, les projets et actions relevant de la politique de site. Si, concrètement, sur certains volets de l'action commune, les degrés d'implication des établissements peuvent paraître contrastés, cela n'est aucunement lié à un sentiment d'adhésion qui serait moindre. Ces disparités sont bien plus le reflet de la diversité des profils des établissements qui constituent le site : ne disposant pas tous des mêmes marges de manœuvre et étant tenus par des impératifs liés aux tutelles, aux filières qu'ils abritent, à leurs activités ou aux grands chantiers qu'ils conduisent, ils n'ont pas tous, à un instant donné, les mêmes facultés contributives, qu'il s'agisse de ressources humaines et compétences ou de moyens financiers à mobiliser. Dès lors c'est un appui financier de l'Etat que nous appelons de nos vœux pour encourager des initiatives communes et conforter ainsi la stratégie de site.

En vous renouvelant ainsi qu'à l'ensemble des membres du comité d'évaluation nos remerciements, je vous prie d'agréer, Madame la Directrice, l'expression de ma considération distinguée.



Michel DENEKEN  
Président de l'Université de Strasbourg  
Chef de file du site



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la coordination territoriale portée par 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 directrice 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>