

# DÉLIBÉRATION

## Conseil d'administration

Séance du 7 juin 2022

Délibération  
n°48-2022  
Point 3.1

### Point 3.1 de l'ordre du jour

**Documents à destination du Hcéres relatifs à l'auto-évaluation de l'établissement sur la période 2017-2021 et les axes stratégiques de développement sur la période 2024-2028**

#### EXPOSE DES MOTIFS :

La production d'un rapport d'auto-évaluation (RAE) concernant les années 2017 à 2021 ainsi que d'un document présentant les axes stratégiques de développement de l'université pour la période 2024-2028 sont les premières étapes d'un processus qui aboutira en 2023 à la publication du rapport d'évaluation de l'Université de Strasbourg par le Hcéres, point d'appui à la rédaction du prochain contrat quinquennal (2024-2028) qui lie l'Université de Strasbourg au Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

**Le RAE** est un document de 80 pages (maximum autorisé), organisé en 4 parties selon les indications du Hcéres ([https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/referentiel-devaluation-des-etablisements\\_0.pdf](https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/downloads/referentiel-devaluation-des-etablisements_0.pdf)) :

- Une introduction décrivant la méthodologie selon laquelle les éléments des parties suivantes ont été collectés
- Le chapitre 1 : Pilotage stratégique et opérationnel, incluant 8 références et 51 critères
- Le chapitre 2 : Politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société, incluant les références 9 à 12, ainsi que 38 critères
- Le chapitre 3 : Politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus, incluant les références 13 à 17 et 50 critères

Un choix délibéré de présenter des analyses FFOM pour la plupart des références a été pris (forces, faiblesses, opportunités, menaces). Des éléments complémentaires au RAE sont apportés sous formes d'annexes.

La version soumise aux membres du conseil d'administration pour approbation constitue une troisième version du RAE, consolidée des différentes modifications proposées par les élus des instances CTE, Commission Recherche, Commission Formation et Vie universitaire, et auprès du Congrès tenu le 24 mai 2022.

Le congrès a approuvé le rapport d'auto-évaluation tel que finalisé en séance (50 voix pour, 27 voix contre, 7 abstentions).

**Le document « axes stratégiques de développement »,** sous format libre avec un maximum autorisé de 10 pages, s'appuie sur le document d'orientation stratégique DOS 2030 voté en congrès en janvier 2020, intégrant des éléments de perspectives émanant du RAE.

Une première version du document a été présentée en Congrès le 24 mai 2022 et n'a pas été approuvée en l'état (30 voix pour, 48 voix contre, 0 abstentions).

La nouvelle version soumise aux membres du conseil d'administration pour approbation constitue une version largement remaniée notamment à la suite des commentaires des membres du Congrès.

Les versions finales du RAE et du document « Axes stratégiques 2024-2028 » sont soumises pour approbation au Conseil d'administration du 7 juin, pour dépôt auprès du Hcéres au plus tard le 15 juin. Des annexes obligatoires accessibles sous le lien suivant sont également jointes au dossier. <https://seafire.unistra.fr/d/ad6fc7acaa264cd6b0b0/>

#### **Délibération numéro 1 :**

Le Conseil d'administration de l'Université de Strasbourg approuve le rapport d'auto-évaluation de l'établissement sur la période 2017-2021 :

#### **Résultat du vote :**

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	34
Nombre de voix pour	27
Nombre de voix contre	6
Nombre d'abstentions	1
Ne participe pas au vote	0

#### **Délibération numéro 2 :**

Le Conseil d'administration de l'Université de Strasbourg approuve le document Axes stratégiques de développement 2024-2028 :

#### **Résultat du vote :**

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	35
Nombre de voix pour	25
Nombre de voix contre	6
Nombre d'abstentions	4
Ne participe pas au vote	0

**Destinataires :**

- Madame la Rectrice déléguée pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation
- Direction générale des services
- Direction des finances
- Agence comptable

La présente délibération du Conseil d'administration et ses éventuelles annexes sont publiées sur le site internet de l'Université de Strasbourg.

Fait à Strasbourg, le 8 juin 2022

La Directrice générale des services



Valérie GIBERT

# Rapport

**Université**  
de Strasbourg

# *d'autoévaluation*



Ce rapport, établi dans le cadre de l'évaluation de l'Université de Strasbourg par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres), présente l'autoévaluation réalisée par l'Université de Strasbourg pour la période 2017-2021 en se basant sur le référentiel Hcéres de la vague C (2022). Il présente une analyse critique et objectivée de l'activité déployée pendant la période soumise à l'évaluation.

2017-2021





## Table des matières

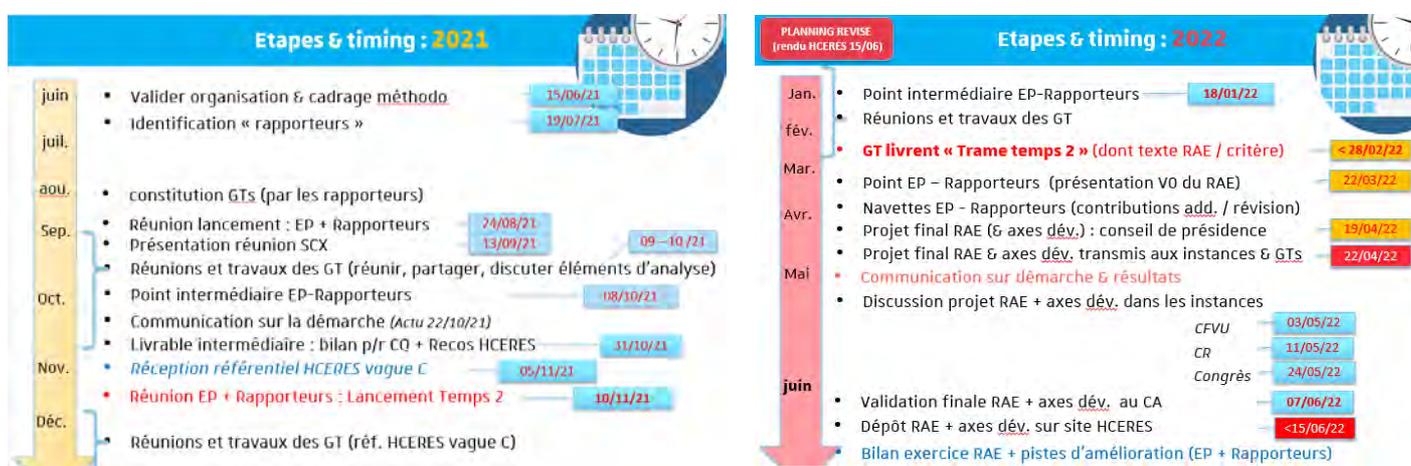
<b>Introduction</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 1 : Pilotage stratégique et opérationnel</b>	<b>5</b>
<b>Référence 1.</b> L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international	5
<b>Référence 2.</b> L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi	7
<b>Référence 3.</b> L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie	10
<b>Référence 4.</b> La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie	17
<b>Référence 5.</b> L'établissement porte une politique globale de la qualité	23
<b>Référence 6.</b> L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré	24
<b>Référence 7.</b> La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels	27
<b>Référence 8.</b> L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement	32
<b>Chapitre 2 : Politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société</b>	<b>35</b>
<b>Référence 9.</b> La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes	35
<b>Référence 10.</b> L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche	47
<b>Référence 11.</b> Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes	51
<b>Référence 12.</b> L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société	57
<b>Chapitre 3 : Politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus</b>	<b>59</b>
<b>Référence 13.</b> L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie	59
<b>Référence 14.</b> L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation	68
<b>Référence 15.</b> L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle	73
<b>Référence 16.</b> L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue	75
<b>Référence 17.</b> L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant	77
<b>Listes des abréviations</b>	<b>82</b>

# Introduction

## Comment a été menée l'autoévaluation en vue de la production du rapport d'autoévaluation (RAE)

L'Université de Strasbourg (Unistra) a souhaité anticiper la préparation de l'autoévaluation afin d'être en mesure de la réaliser dans de bonnes conditions. C'est pourquoi elle n'a pas attendu la parution du nouveau référentiel de la vague C pour mobiliser tout l'établissement et débiter les travaux en vue de l'autoévaluation. Une **équipe projet** restreinte a été constituée dès le début de l'année 2021, composée de la vice-présidente Prospective et actions stratégiques, du vice-président Politique numérique et démarche qualité, de la directrice générale des services et des responsables des deux services directement rattachés à la DGS : la Mission prospective et stratégie (MiPS) et la direction du pilotage et de l'amélioration continue (DPAC).

Sur la base du référentiel de la vague B, cette équipe a défini une méthodologie et un calendrier de réalisation de l'autoévaluation du volet établissement, présentés et validés en conseil de présidence mi-juin 2021, ce conseil jouant le rôle de **comité de pilotage** (copil) du projet de réalisation du rapport d'autoévaluation (RAE) mis en œuvre selon le calendrier suivant, ajusté en raison de l'avancée au 15/06/22 de la date de dépôt initialement anticipée en septembre 2022 :



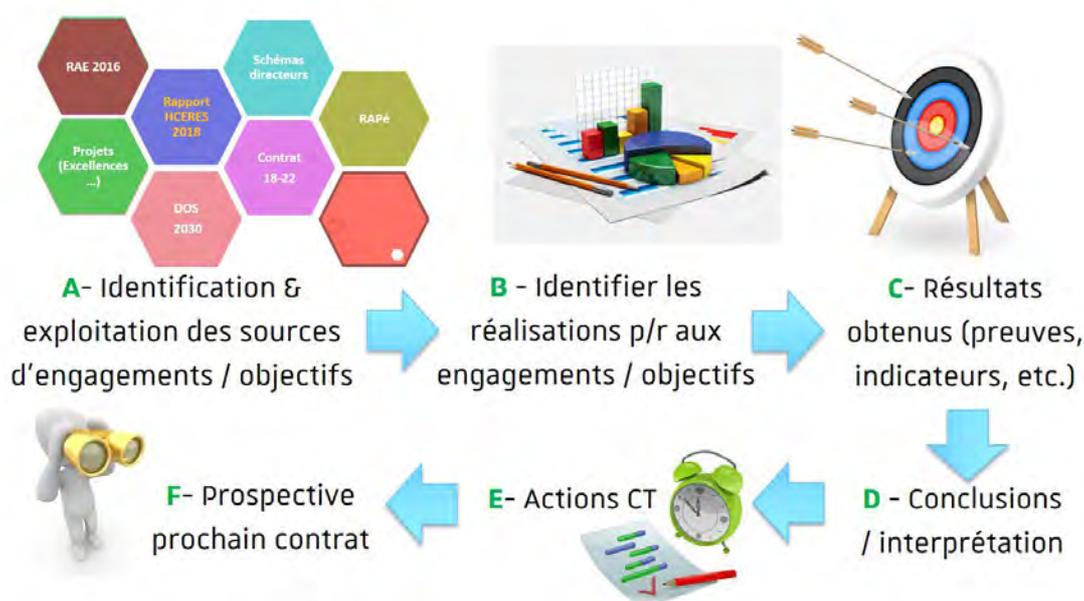
L'organisation a reposé sur 9 **groupes de travail (GT)** principaux (éventuellement constitués de sous-groupes), calés sur les anciennes références [vague B], complétés par 5 groupes secondaires faisant droit aux nouveautés annoncées pour la vague C (sciences ouvertes, développement durable, etc.) ou dédiés aux dimensions transversales (relations internationales).

Chaque groupe de travail a été piloté par un binôme de **rapporteurs**, généralement constitués d'un vice-président et d'un membre de la DGS ou d'une direction, dont la mission a été de constituer les GT et d'animer leurs travaux en veillant à la production des livrables dans les délais prévus.

Le **cadrage des travaux** des GT a été défini par l'équipe projet et validé par le conseil de présidence. Des documents supports ont été fournis aux GT, leur permettant de structurer les travaux afin de s'assurer que les différents aspects à prendre en compte soient traités. Ces documents supports ont également assuré la traçabilité des travaux réalisés ainsi que le partage entre les GT et l'équipe projet, puisque l'ensemble des documents devait être déposé dans un répertoire Seafille commun.

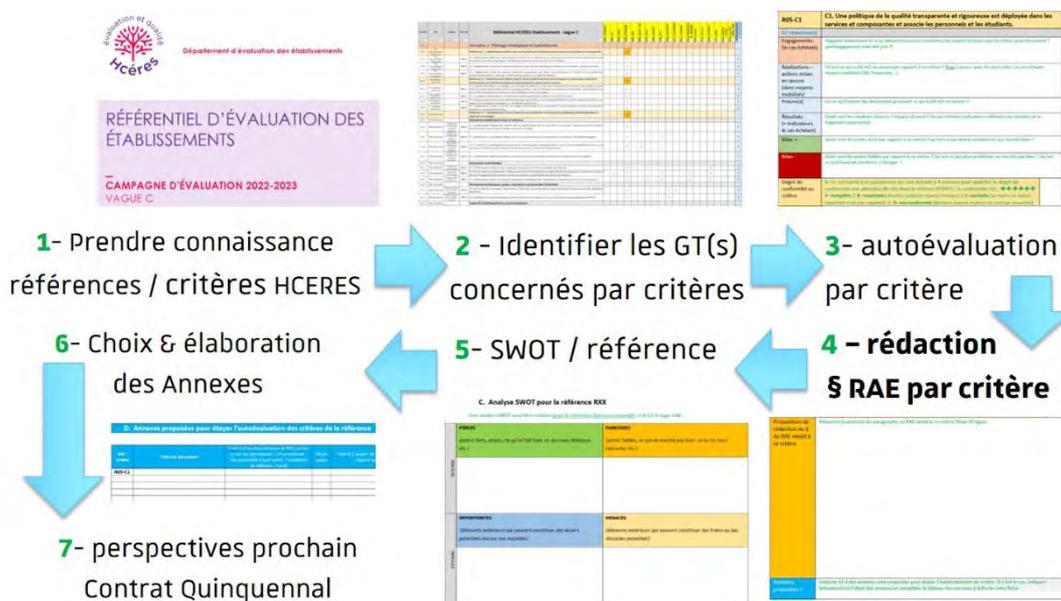
Les travaux ont été organisés autour de **deux temps** successifs. Le **premier temps**, de septembre à fin octobre 2021, fut consacré par les GT à dresser le bilan des réalisations depuis 2017 par rapport aux engagements qui avaient été inscrits dans le contrat quinquennal, les schémas directeurs, les projets IdEx et PIA, ou déduits du rapport Hcéres de 2018. Cette première phase a été réalisée indépendamment du référentiel Hcéres de la vague C, qui n'était pas encore connu, ce qui a permis de mettre les groupes de travail à l'ouvrage, en impliquant dans un travail commun les différents acteurs.

La logique de travail de ce premier temps est schématisée dans l'illustration suivante :



Le **second temps**, qui s'est déroulé de mi-novembre 2021 à fin février / mi-mars 2022, a été consacré à l'autoévaluation selon le référentiel de la vague C. Chaque référence a été confiée à un GT leader, chargé d'assurer la coordination entre les différents GT impliqués. Chacun des 139 critères du référentiel a fait l'objet d'une analyse selon une grille déterminée, devant amener le GT à proposer une rédaction du paragraphe d'autoévaluation destiné à figurer dans le RAE, ainsi que les éventuels documents annexes. Le GT leader de chaque référence a eu pour rôle de réaliser une première relecture pour assurer la cohérence et l'homogénéité au sein de la référence.

La logique du travail du second temps est illustrée de la manière suivante :



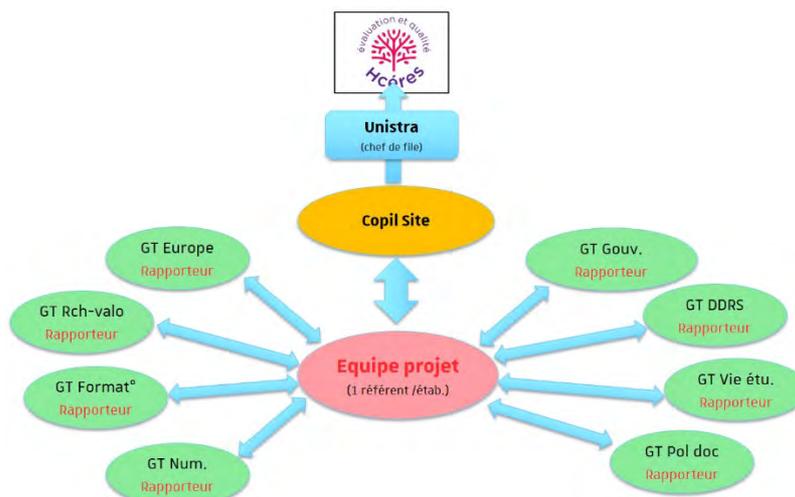
A partir de début mars 2022, l'équipe projet a agrégé l'ensemble des autoévaluations en s'assurant que tous les critères ont été pris en compte et en traitant les éventuelles redondances entre critères, entre références et entre domaines non sans veiller à la qualité de la rédaction et à la cohérence finale du RAE. Cette phase a nécessité des itérations avec les rapporteurs des GT ; elle a notamment permis de dégager la liste des annexes pouvant utilement éclairer le RAE.

Le projet de RAE global, élaboré par l'équipe projet sur la base des travaux des GT, a été discuté en conseil de présidence puis transmis pour observations éventuelles à l'ensemble des participants des GT. La version finalisée après ces retours a été présentée aux différentes instances (CFVU, CR, Congrès, COS), amendée progressivement puis finalement validée par le CA le 07/06/22.

Ainsi, la démarche d'autoévaluation s'inscrit dans une logique participative ; le RAE correspond à un bilan des 5 dernières années largement partagé au sein de l'établissement. Les GT ont rassemblé 92 participants, dont 27 membres de l'équipe présidentielle, nouvelle (mandat 2021-2025) ou ancienne (mandat 2017-2021) (VP, VPD, chargés de mission), 50 personnels administratifs du niveau central (DGS et services centraux), 9 personnels des composantes (3 BIATSS et 6 enseignants), 4 étudiants (élus), 2 personnalités extérieures (Crous, Eurométropole). Les 44 réunions des GT qui ont été organisées ont représenté au total environ 70 heures de réunion (entre 4 et 10 heures de réunion par GT). La préparation du document axes « stratégiques », s'appuie sur le DOS 2030 de l'Unistra, les feuilles de route des vice-présidents de la mandature 2021-2025, ainsi que les « perspectives » proposées par les GT à l'issue de l'autoévaluation qu'ils ont réalisée. Ce document, élaboré par l'équipe projet, a été discuté en conseil de présidence puis soumis aux instances ainsi qu'au Comité d'orientation stratégique de l'établissement, en même temps que le RAE.

La démarche d'autoévaluation mise en œuvre à l'Unistra fera l'objet d'une évaluation interne fin juin 2022, à l'issue du processus, auprès de l'ensemble des participants aux GT. Cette évaluation de la méthode et des outils relève d'une démarche de capitalisation de l'expérience et d'amélioration continue. L'objectif de l'équipe projet est de faire de cette démarche d'autoévaluation un élément fondateur d'une nouvelle politique de la démarche qualité de l'établissement et que l'ensemble des participants s'inscrivent dans un suivi continu des différents axes de la politique de l'établissement tout au long du contrat.

Au niveau du site Alsace, l'Unistra a joué son rôle de chef de file en proposant au copil du site dès février 2021 une démarche d'autoévaluation associant les 7 établissements autour des 8 axes du volet commun du contrat de site. Une équipe projet constituée d'un représentant de chaque établissement a été constituée (pour l'Unistra : la vice-présidente « Prospective et actions stratégiques »), le copil de site jouant le rôle de comité de pilotage de l'autoévaluation. Pour chaque axe un groupe de travail a été constitué, l'ensemble des GT rassemblant au total 83 participants issus des 7 établissements. Chaque GT a été piloté par l'établissement responsable de l'axe. L'organisation mise en place peut être schématisée ainsi :



La même logique que pour l'établissement a été déployée pour le site. Dans l'attente du référentiel vague C, le travail a été mené sur les réalisations par rapport aux engagements inscrits dans le volet commun du contrat de site. En juillet 2021, malgré l'information laissant entendre l'absence d'évaluation des sites, le comité de pilotage du site a décidé de finaliser les travaux engagés afin de produire un document d'autoévaluation partagé entre les 7 établissements du site. Ce document a été validé par le copil de site le 6 janvier 2022. Il est commenté sous la référence R03.

### Remarques liminaires sur l'usage de la double flexion

Dans l'ensemble du document, l'usage de la double flexion a été préféré au recours à l'écriture dite inclusive avec utilisation du point médian.

### Numérotation des annexes

Tout au long du texte, des annexes sont mentionnées. Elles sont toutes regroupées dans un document intitulé « annexe du RAE ». Au fur et à mesure de leur citation dans le texte elles apparaissent selon une nomenclature binomiale qui indique la référence où elles sont citées pour la première fois (RXX) suivi de leur ordre d'apparition au sein de cette référence (AYY).

Le document des annexes du RAE est téléchargeable ici : <https://seafire.unistra.fr/f/d8963c30ace440568735/?dl=1>

# Chapitre 1 : Pilotage stratégique et opérationnel

## Référence 1. L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international

### Une université internationale au cœur de l'Europe

L'histoire de l'Université de Strasbourg (Unistra) épouse, par-delà les frontières, celle de sa ville et de sa région. Elle porte en elle la richesse d'influences diverses et d'une longue tradition d'excellence reconnue en recherche et en formation, sur le modèle humboldtien. Au carrefour de l'Europe, au cœur d'une capitale européenne, siège de nombreuses institutions, l'Unistra opère une dynamique transfrontalière et européenne remarquable, se distinguant par des réalisations pionnières, en tant que membre fondateur de la LERU (League of European Research Universities), du statut en 2015 de Groupement Européen de Coopération Territoriale (GECT) pour EUCOR-Le Campus Européen. Elle est également membre fondateur et préside l'alliance d'universités européennes EPICUR (European Partnership for an Innovative Campus Unifying Regions) depuis 2018.

Première université fusionnée de France en 2009, et parmi les 3 premières universités pérennisées IdEx en 2016, l'Unistra a été pionnière pour les transformations de l'enseignement supérieur et constitue un acteur majeur sur la scène académique française et européenne, reconnue pour son excellence scientifique, la richesse de son offre de formation et sa pluridisciplinarité. Grande université intensive en recherche, membre fondateur de l'alliance Udice créée en 2019 qui réunit 10 universités intensives en recherche au niveau national et forte d'une communauté talentueuse (dont 5 Prix Nobel en activité, 4 en chimie et 1 en physiologie-médecine), l'Université de Strasbourg, à travers ses 71 unités de recherche en fort lien avec le CNRS et l'Inserm (>60%) constitue un acteur de premier plan pour la dynamique, l'attractivité et la renommée de la recherche du territoire Grand Est (7<sup>ème</sup> rang des publications nationales).

L'Unistra est composée au 15/01/21 de 55 142 étudiants (50 104 étudiants au 15/01/2017) soit une progression de 10% en 5 ans, plus de 5 600 personnels répartis dans 644 780 m<sup>2</sup> SHON de bâtiments sur 11 campus (Esplanade ; Historique ; Hôpital civil ; Meinau ; Cronembourg-Schiltigheim ; Haguenau ; Cronembourg (CNRS) ; HautePierre (Inserm) ; EFS - Strasbourg ville (Inserm) ; Parc d'Innovation Illkirch-Graffenstaden, Sélestat (CFMI)).



Entre 2017 et 2021, l'Unistra a mené à bien, avec ses partenaires, 13 opérations immobilières d'ampleur dans le cadre de l'opération Campus, pour plus de 300 M€ (11 en cours) : Campus Vert, Data center, Cardo, Maison des personnels, Maison Universitaire Internationale, salle de spectacle, logements et restauration universitaires, Studium (photo ci-contre), rénovation énergétique et mise aux normes de plusieurs bâtiments formation (GE2I Descartes, PEGE, Droit...) et opérations immobilières recherche (CESQ, CRBS, Insectarium, ISIS, IPCB, IRMA, Manufacture des tabacs...).

Son budget avoisine 550 M€ d'autorisations d'engagement (budget actualisé 2021, dont 14% financés par des ressources propres). Les recettes fléchées (Opération Campus, CPER, Investissements d'avenir, contrats) représentent 67 M€ sur 517 M€ de recettes réalisées (soit environ 13%, compte financier 2021).

Suite à la loi NOTRe redéfinissant le paysage régional français, les anciennes Régions Alsace, Champagne-Ardenne, Lorraine (aujourd'hui dénommées Territoires) sont intégrées à la nouvelle Région Grand Est depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, incluant 5 établissements d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation : Université de Strasbourg (Unistra), Université de Haute-Alsace (UHA), Université de Lorraine (UL), Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA), Université technologique de Troyes (UTT). Cette réorganisation a fortement influencé le paysage ESRI de proximité de l'Unistra ainsi que ses relations avec les collectivités territoriales.

Couvrant l'ensemble des principaux champs disciplinaires de l'enseignement supérieur, 35 composantes (20 facultés/UFR, 4 écoles d'ingénieurs, une école de management, un observatoire astronomique, 4 instituts ou centres d'études, une école de journalisme, un institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPE) et 3 instituts universitaires de

technologie), mettent en œuvre une offre de formation des plus diversifiées, à travers 36 mentions de licence, 85 mentions de master et 36 mentions de doctorat.

L'académie de Strasbourg constitue ainsi un pôle d'ESR accueillant 31 % des effectifs étudiants inscrits au sein de la Région Grand Est (5<sup>ème</sup> rang national), au sein duquel l'Université de Strasbourg se distingue par son attractivité.

Chef de file de la coordination territoriale du site Alsace sous forme d'association, composée de l'Université de Haute-Alsace (UHA), l'Institut National des Sciences Appliquées (INSA), la Bibliothèque Nationale et Universitaire de Strasbourg (BNUS), l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Strasbourg (ENSAS), l'Ecole Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement (ENGEES), la Haute Ecole des Arts du Rhin (HEAR), l'Unistra coordonne la mise en commun de compétences en faveur d'une politique de site sous l'identité « Les 7 établissements associés de l'Université de Strasbourg ».

1<sup>ère</sup> université européenne dans le *Nature Innovation Index* 2017, l'Unistra est reconnue pour l'impact de ses recherches dans l'innovation, et la structuration de sa chaîne de valorisation (SATT Conectus, incubateur SEMIA, pôles de compétitivité, etc.) avec les acteurs eurométropolitains, régionaux et transfrontaliers.

Deux fondations soutiennent ses activités : la fondation Université de Strasbourg – Hôpitaux universitaires (FUDS) et la fondation de coopération scientifique pour la recherche en chimie (icFRC), qui mènent une levée de fonds inédite atteignant fin 2021 plus de 51 M€ depuis 2010.

Depuis 2016, et la pérennisation de son IdEx, l'Unistra a été lauréate dans le cadre des différents volets et vagues du PIA, en partenariat avec le CNRS et l'Inserm, de nombreux projets structurants à l'échelle du site académique (12 courant sur 2 à 10 ans, portant sur toutes les dimensions d'une grande université : recherche (aQCess), formation (EOLE, Disrupt'Campus 4.0, INCLUDE, DépHy), lien lycée-université (NORIA), lien formation-recherche (EUR CSC, EUR QMat, EUR IMCBio, EUR EURIDOL, EUR HED, STRAT'US/SFRI), innovation-sciences & société (OPUS/IDEES), témoignant d'une forte ambition de développement et d'une stratégie de transformation intégrée.

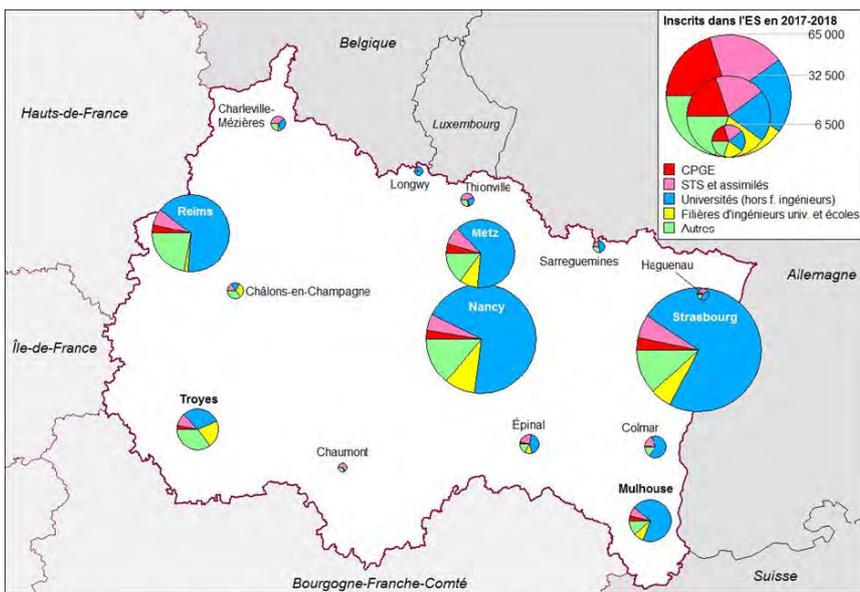
### Une double ambition pour l'Université de Strasbourg, en cohérence avec son identité, sa place et son rôle

L'Unistra inscrit son ambition 2018-2022 dans la continuité de celle de 2013-2017 et dans le prolongement de la fusion de 2009. Elle réaffirme sa volonté **d'être un service public et une université ouverte à tous et de tendre vers l'excellence dans l'exercice des missions que la nation lui a confiées**. Elle a ainsi, sur la période de référence 2017-2021, mené des choix stratégiques pour consolider sa trajectoire autour de son identité et ses atouts, à savoir celle d'une université :

- **internationale** et moteur de l'agenda européen, pour développer son rayonnement
- **ouverte** sur son environnement, pour intensifier ses relations avec ses partenaires
- **inclusive** pour investir pleinement la formation des citoyens de demain et l'ouverture à tous les publics
- **créative** pour façonner un nouveau paysage de recherche autour notamment de ses domaines d'excellence stimulés par l'interdisciplinarité, sur des programmes longs, les Instituts Thématiques Interdisciplinaires (2021-2028).

### Les réseaux des grandes universités de recherche comme valeur de référence et de coopération

L'Unistra se nourrit naturellement des pratiques et des orientations des autres universités européennes membres de la LERU et d'Udice. Ces deux niveaux d'intervention et d'influence tant européen que national, qui incluent toutes les missions des universités, constituent l'environnement naturel et le référentiel dans lequel l'Unistra développe son benchmark et alimente ses orientations stratégiques.



Région « Grand Est » : les effectifs d'inscrits dans l'enseignement supérieur sur les principaux sites de la région en 2017-2018, par grand type de filière  
(Sources : SIES, traitement DGESIP-DGRI A1-1)

Dans ce cadre de référence, l'Unistra maintient globalement son positionnement international depuis 2017 (par ex. position 101 à 150 au classement de Shanghai). Elle reste sujette à un léger recul dans son rang national (passage du rang 4-6 en 2016 au rang 5-7 en 2020, classement de Shanghai) tout en progressant dans le QS ranking (3<sup>ème</sup> position nationale en 2022) ou en étant reconnue comme très performante par le Nature Index (1<sup>ère</sup> position européenne). Bien que la politique de science ouverte reste la priorité de l'Unistra pour laquelle elle déploie prioritairement ses moyens, la mise en place d'actions dédiées et correctrices en faveur d'une meilleure fiabilisation des données remontées aux éditeurs de classements (affiliations, données établissement) est en cours pour optimiser le processus de référencement.

## Référence 2. L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi

### Un document d'orientation stratégique construit à partir d'une consultation participative

La stratégie de l'Unistra, fortement marquée depuis 2011 par celle de l'IdEx, a évolué dans le courant de la période évaluée passant progressivement d'une stratégie IdEx à une stratégie globale d'établissement (intégrant l'IdEx).

#### La stratégie IdEx

Le plan stratégique 2018-2022 fixe trois grandes lignes directrices : 1) cultiver l'excellence d'aujourd'hui en recherche et en formation pour faire éclore celle de demain au bénéfice de la science et de la société, 2) exercer nos missions avec responsabilité dans une dynamique de développement soutenable et durable en phase avec les enjeux du XXI siècle, 3) proposer, grâce au développement du numérique, un environnement de recherche et d'études performant dans un cadre de vie attractif pour tous. Ceci a donné un cadre de déploiement inédit et performant au service des missions en recherche, en formation, en valorisation et en sciences & société sur des critères d'excellence, d'innovation et de structuration. De nombreux outils ont ainsi été développés, testés et ouverts à la communauté (Appels à projets -AAP-, fonds d'intervention, nouvelles structures, pôle de mutualisation, dispositifs individuels, formats de mobilité, etc). L'IdEx a donc bien joué un rôle de démonstrateur et de catalyseur essentiel au dynamisme de la trajectoire d'établissement, en favorisant notamment des logiques d'amorçage, de prise de risque et d'innovation organisationnelle. Le bilan démontre également le rôle décisif de l'IdEx dans les succès obtenus aux PIA.

Ces différents succès ont constitué un changement d'échelle continu, appelant à des transformations substantielles. En réponse, l'Unistra a souhaité faire évoluer sa stratégie vers une stratégie globale d'établissement, devant permettre une meilleure synergie des moyens.

#### Une stratégie globale d'établissement

Cette évolution a été conduite au courant de la période de référence, en 2019, et s'est inscrite dans une démarche résolument innovante. L'Unistra a, en effet, su nourrir son ambition par la démarche participative CAP 2030 qui a été à la genèse de sa nouvelle stratégie. L'évolution de la stratégie a été réalisée en plusieurs temps et trouve son origine dans les réflexions organisées dans le cadre de l'appel Grandes Universités de Recherche (appel anticipé du PIA 3 qui a évolué en deux appels : IDÉES et SFRI). Celles-ci ont ensuite été élargies à l'ensemble de la communauté par le biais de la **consultation CAP 2030** (Annexe R02-A01<sup>1</sup>) conduite début 2019, adressée à l'ensemble des personnels et étudiants. Ce projet participatif de grande envergure, le premier en France à l'échelle d'un établissement de cette nature avec la mise en place d'une plateforme de participation et d'ateliers d'expression, a conduit à 1 259 contributions 6 426 votes. L'ensemble des contributions émergeant de ce double exercice se sont concrétisées dans l'élaboration **du Document d'Orientation Stratégique (DOS) de l'Université de Strasbourg** adopté au Congrès de janvier 2020 (R02-A02).



Articulé en trois parties, le DOS décline une vision autour de quatre adjectifs qui traduisent les valeurs et les atouts de notre université : internationale, créative, ouverte et inclusive ; de trois axes stratégiques : formation, recherche, innovation et impact sociétal ; de quatre leviers de transformation transversaux : engagement et participation, développement des talents, développement durable, agilité institutionnelle. Cette vision tridimensionnelle permet de renforcer l'incarnation des valeurs de l'établissement dans l'exercice de ses missions. Ces leviers mettent en œuvre l'engagement de l'établissement au bénéfice de la réalisation individuelle de tous les acteurs composant sa communauté comme une clé de succès de sa

<sup>1</sup> La numérotation des annexes est basée sur celle de la Référence suivie de celle du document concerné. Ainsi l'annexe numéro 1 de la référence 2 apparaît sous la forme (R02-A01)

stratégie. La place de l'IdEx au sein de cette stratégie évolue pour passer de référence à celle de levier d'action privilégié. La programmation budgétaire et organisationnelle de l'établissement, celle de l'IdEx ainsi que celle des différents projets lauréats notamment aux appels PIA et européens, viennent à présent nourrir de concert cette ambition commune.

## Des marqueurs emblématiques incarnent l'atteinte des objectifs fixés par le contrat d'établissement

La trajectoire 2017-2021 met en œuvre 4 leviers de réussite à l'université : 1) l'interdisciplinarité et le renforcement du lien recherche-formation pour sa structuration, 2) l'innovation pour son développement, 3) la coopération européenne pour son internationalisation, 4) un pilotage administratif performant au service du projet et des missions.

**L'interdisciplinarité pour repousser les frontières du savoir et contribuer à la compréhension et à la résolution d'enjeux scientifiques et sociétaux inédits.** Ce levier a d'abord été celui des actions de l'IdEx (Colloques interdisciplinaires, AAP, contrats doctoraux), puis renforcé par les succès majeurs de 5 écoles universitaires de recherche (4 EUR au niveau local et 1 au niveau national ; appel PIA3), et *in fine* suivi et intensifié par la création de 15 programmes transversaux intitulés **Instituts Thématiques Interdisciplinaires** (ITI) (R02-A03). Lancés en janvier 2021 après évaluation par un jury international, les ITI ont été conçus pour inciter les acteurs de la recherche et de la formation à se fédérer pour atteindre une masse critique suffisante et disposer de conditions nouvelles sur le long terme. Impliquant 70 % des membres statutaires de la communauté scientifique, 80% des unités de recherche, 63 % des composantes et toutes les écoles doctorales, ils sont devenus le parangon du développement de la recherche-formation et de la pluridisciplinarité. Ils sont également constitués en étroite collaboration avec les établissements du site et les universités EUCOR transfrontalières.

Les ITI visent à relever des défis majeurs dans les domaines des sciences de la santé et du vivant, de la chimie, des sciences des matériaux et quantiques, des sciences humaines et sociales. Au cœur de la stratégie de développement de l'université pour renforcer le lien entre la recherche et la formation, les ITI ont conforté et amplifié le rôle des EUR et pris la relève des laboratoires d'excellence (LabEx) lauréats en 2011 et 2012 (PIA1). Les ITI correspondent ainsi à des programmes liant des « clusters recherche » à des « *graduate programs* » (continuum master-doctorat), au bénéfice du développement de compétences par la recherche pour les étudiants et doctorants. Les ITI bénéficient de financements longs (4 à 8 ans), avec un soutien annuel exceptionnel de 17,2 M€ combinant à la fois des fonds ex-LabEx, EUR et IdEx ainsi que ceux du projet STRAT'US (Shaping Training and Research Talents at the University of Strasbourg) (PIA3 SFRI). Par des collaborations avec les milieux académiques et socio-économiques (du local à l'international), les ITI visent à contribuer à une attractivité et un rayonnement accru de l'Université de Strasbourg.

**L'innovation et la science ouverte comme catalyseurs du développement.** Classée 1<sup>ère</sup> européenne et 16<sup>ème</sup> mondiale au classement Nature Index Innovation 2017 des innovations issues de la recherche, l'Université de Strasbourg est à la tête d'un écosystème d'innovation performant qui dispose de nombreux atouts : 1) Conectus®, la première SATT au niveau national qui bénéficie d'un important fonds d'investissement, 2) un processus de soutien aux start-ups optimisé depuis la détection, la maturation et la création, comprenant un réseau de plateformes de recherche scientifique et de services ouvertes (Cortecs), l'incubateur de start-up innovant SEMIA et le Consortium d'accélération SIA DeepEst.

L'ancrage de l'université dans le tissu économique local, les six pôles de compétitivité régionaux, le campus des technologies médicales Nextmed, l'Institut de Chirurgie Guidée par l'Image (IHU de Strasbourg) et la Fondation Université de Strasbourg, soulignent le caractère remarquable de ses partenariats public-privé. Soutenue pour les 8 prochaines années par le projet « Université Ouverte » - OPUS (PIA3, IDEES), l'université aura les moyens de renforcer davantage les liens entre les acteurs de l'écosystème, y compris une relation de co-construction avec tous les acteurs socio-économiques. En partenariat avec l'Eurométropole de Strasbourg (EMS), le projet OPUS prévoit également d'encourager et de soutenir les expressions les plus diverses à travers la création de tiers-lieux pour promouvoir les sciences citoyennes.

Le MESRI a labellisé en novembre 2021 notre université comme « **Pôle Universitaire d'Innovation** » pilote attestant ainsi du rôle central de l'Unistra dans l'écosystème régional de l'innovation ; ce label reconnu au niveau national sera un atout majeur pour affirmer sa stature mondiale (R02-A04).

**La région transfrontalière et l'Europe comme centre de nucléation de l'internationalisation.** La situation de l'Université de Strasbourg dans la Région du Rhin supérieur, au carrefour des influences culturelles françaises et allemandes, au cœur d'une concentration de forces académiques et économiques unique en Europe (le Triangle d'Or), en a fait un membre historique d'**EUCOR-Le Campus européen**<sup>2</sup> créé en 1989, qui réunit 5 établissements dans un périmètre transfrontalier. Ensemble, ces établissements cristallisent les compétences de quelque 15 000 chercheurs, 13 500 doctorants et 117 000 étudiants dans une région forte tant sur le plan économique que sur celui de la recherche et située au cœur de l'Europe. La constitution d'EUCOR en premier **groupement européen de coopération territoriale** (GECT) en 2015 et ses récents succès tels les appels européens COFUND démontrent son dynamisme et la pertinence de cette alliance pour atteindre la masse critique nécessaire

---

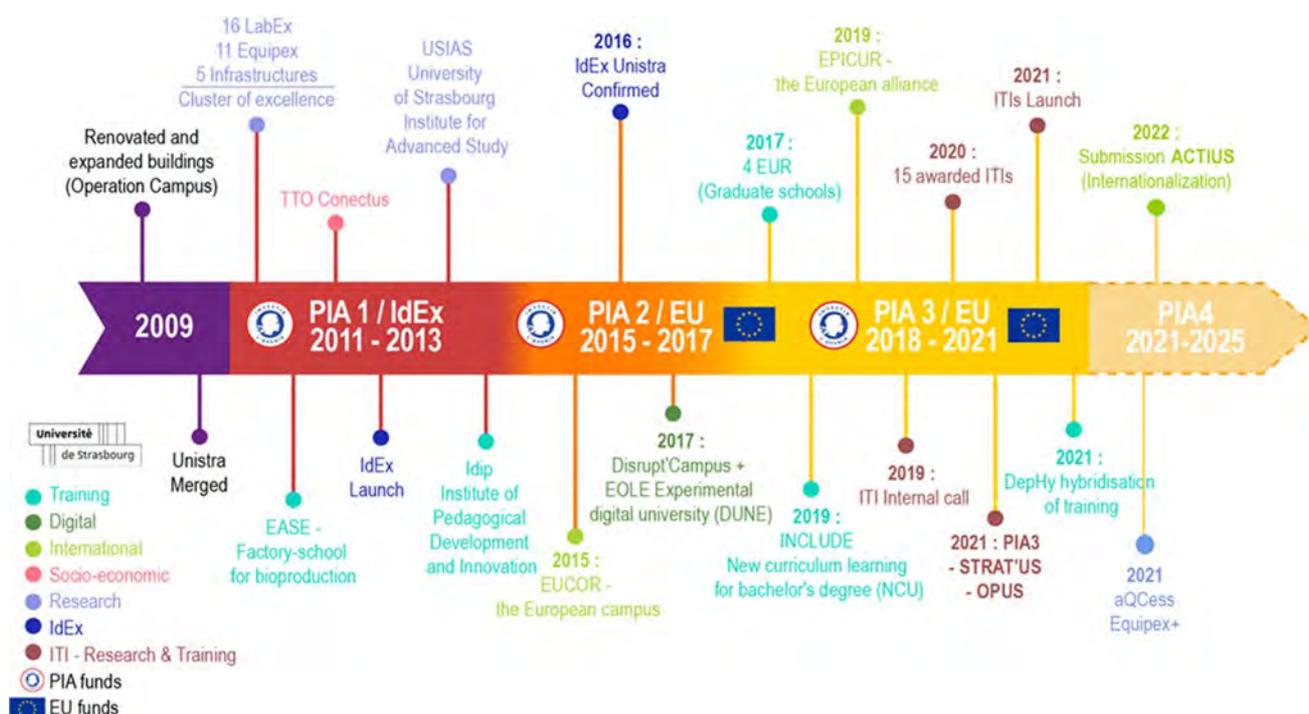
<sup>2</sup> Universités de Strasbourg et de Haute-Alsace, Université de Freiburg et Karlsruher Institut für Technologie (DE), Université de Bâle (CH).

à des thématiques spécifiques. **L'Alliance Universitaire Européenne EPICUR**<sup>3</sup> appartient à la première génération de réseaux pilotes pour la création d'universités européennes. Neuf universités travaillent ensemble et expérimentent de nouvelles approches de la mobilité (physique, virtuelle, mixte), du multilinguisme et des formats d'enseignement collaboratif inspirés du concept anglo-saxon des *Liberal Arts & Sciences* au sein d'un campus interuniversitaire transeuropéen. Lancé début 2021, EPICUR *Research* vise à concevoir un agenda de recherche commun avec des actions portées principalement par un réseau de jeunes chercheurs.

Le pilotage administratif a été renforcé depuis 2019 afin d'une part d'accompagner les transformations et la modernisation de l'établissement (efforts de mutualisation dans les domaines numérique et patrimonial ; mise en place d'une direction d'aide au pilotage et d'amélioration continue et création d'une mission prospective et stratégie - tous deux rattachés à la DGS depuis septembre 2021) et d'autre part de mieux assurer le pilotage transversal des missions de l'université grâce à la réorganisation de la direction générale des services (reentrée 2021) reposant sur 3 DGS adjoints sectoriels et travaillant en transversalité avec tous les services de l'Unistra. Il s'agit d'encourager le fonctionnement en mode projet et de contribuer via un pilotage administratif performant à l'opérationnalisation des axes stratégiques de l'Unistra.

### Une trajectoire qui atteste de celle d'une « Global University »

La position actuelle de l'Unistra est le résultat de transitions majeures opérées au cours des 5 dernières années sur la base d'un très fort engagement de l'IdEx dès 2011. Les multiples succès des PIA nationaux et des AAP européens ont dynamisé sa trajectoire audacieuse (schéma ci-dessous) qui continuera de prendre de l'ampleur sur la scène internationale d'ici 2030. Réalisés en moins de 10 ans, les jalons décisifs et les choix stratégiques attestent de la trajectoire de l'Université de Strasbourg vers le modèle de "Global University", tel que défini par le Pr E. Ferran<sup>4</sup> : "Une université globale est l'une de celles qui sont capables d'exploiter la puissance des partenariats stratégiques - avec d'autres universités, avec des entreprises, avec la société civile, avec des gouvernements et qui ont la capacité d'assumer un rôle de leadership mondial."



### Un suivi de la stratégie institutionnelle et de la trajectoire à l'aide de tableaux de bord et d'indicateurs

Le rapport annuel de performance (RAPé) permet de suivre l'évolution des 15 indicateurs-clés définis dans le contrat quinquennal 2018-2022. Il décrit les réalisations et les avancées sur les deux axes et les 7 priorités qui structurent ce contrat, notamment par rapport aux jalons définis. Le RAPé contribue ainsi au pilotage de l'établissement, en exposant et explicitant

<sup>3</sup> Universités de Strasbourg (FR), Poznań (PL), Amsterdam (NL), Thessaloniki (GR), Freiburg (DE), Haute-Alsace (FR), Southern Denmark (DK), the University of Natural Resources and Life Sciences of Vienna (AT) et le Karlsruher Institute for Technology (DE).

<sup>4</sup> Pro-Vice-Chancellor for Institutional and International Relations, Cambridge University

la trajectoire grâce au suivi d'indicateurs à la fois stratégiques et opérationnels. Le RAPé est aussi le support d'un dialogue objectif avec la tutelle (MESRI/Rectorat) au travers du Dialogue Stratégique et de Gestion (DSG).

Le dialogue de gestion annuel avec les composantes est outillé de tableaux de bord regroupant plus de 120 indicateurs, regroupés en 4 grands axes. Il s'agit principalement d'indicateurs opérationnels (indicateurs d'activité et de moyens) mais ils comportent également des indicateurs de performance, liés aux indicateurs du contrat quinquennal. Fin 2021 une réflexion a été engagée par le VP « Partenariats académiques et gouvernance » pour rénover le dialogue avec les composantes et en faire un dialogue stratégique. Le groupe de travail mis en place, associant les composantes, ont posé les bases d'un vrai dialogue stratégique qui sera expérimenté en 2022. Il s'appuie sur un nombre plus réduit d'indicateurs mais systématiquement présentés avec leur évolution sur 3 à 5 années. Les travaux en cours pour opérationnaliser la stratégie exposée dans le DOS de l'établissement permettront d'améliorer encore les indicateurs pour le dialogue stratégique des composantes 2023.

L'Unistra s'est lancée depuis 2016 dans le développement d'un système d'information décisionnel (SID) qui porte actuellement surtout sur le domaine de la scolarité et de la formation. Il propose en particulier des rapports dynamiques permettant une exploration des données au gré de l'utilisateur, par exemple sur les inscriptions (caractéristiques de la population par composante, par formation), sur la réussite (années diplômantes ou non, suivi de cohortes), sur l'insertion professionnelle. L'enrichissement et l'extension du SID sur les domaines finances, RH et recherche sont une priorité du pilotage par la donnée, incarné par la création d'un pôle dédié en 2019, transformé en Direction du pilotage et de l'amélioration continue en 2021.

L'Unistra dispose d'un site (<https://pilotage.unistra.fr>) sur lequel sont regroupés et mis à disposition une large palette d'indicateurs et de tableaux de bord : scolarité (via le SID, comme explicité ci-dessus), évaluation des formations, bilans sociaux, résultats des enquêtes fonction Biatss, comptes financiers analytiques, coût de l'offre de formation (COF).

### **Référence 3. L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie**

#### **Partenariats académiques locaux et nationaux**

##### **Une dynamique locale constructive sur des projets partagés**

L'Université de Strasbourg est chef de file du site académique alsacien par association à 6 établissements partenaires. Les 7 établissements rassemblent environ 70 000 étudiants, 2 500 doctorants et 7 000 collaborateurs. Des conventions bilatérales scellent le modèle associatif du partenariat. Le réseau de 14 écoles d'ingénieur, architecture, art, design et de management, AlsaceTech, est associé au site par 11 de ses écoles.

Les 7 partenaires sont signataires du contrat de site 2018-2022 par lequel ils se sont entendus sur 8 axes de développement partagés : Europe, Recherche et Valorisation, Formation, Numérique, Politique documentaire, Vie étudiante, Développement durable et Responsabilité sociétale, Gouvernance. La formation doctorale, au sein d'un collège doctoral de site unique hébergeant 10 écoles doctorales, reste la clé de voûte du site. Les établissements du site déclinent leur ambition commune à travers les trois objectifs principaux : 1) accroître leur rayonnement et leur attractivité à l'échelle locale, nationale et internationale en formation et recherche, tout en améliorant la qualité de la vie universitaire, 2) affirmer plus fortement la dimension transfrontalière notamment au sein d'Eucor-Le Campus européen, 3) renforcer les pôles de coopération interdisciplinaires et porter ensemble les transformations pédagogiques et numériques, notamment dans les sciences humaines et sociales.

Le comité de pilotage du contrat de site composé des représentants des 7 établissements se réunit 4 fois par an ; il s'appuie sur des équipes-miroirs, au niveau des vice-présidences et directions de services, qui suivent les actions portées par l'établissement. Malgré l'absence d'une évaluation formelle du site par le Hcéres pour la période 2017-2021, **un bilan et une auto-évaluation des activités** portées par chaque axe ont été menés courant 2021 (R03-01). Un grand nombre d'actions, d'une grande diversité, ont été réalisées, soit en partenariat impliquant l'ensemble des 7 établissements soit par sous-groupes selon les projets. Il convient de noter l'infléchissement de certaines activités liées à la pandémie, ainsi qu'inversement, des actions renforcées par cette même pandémie. Un comité de pilotage élargi se tient une fois par an pour permettre des interactions et partages avec les organismes nationaux de recherche (délégations régionales CNRS et Inserm, Inrae, Inria), le Crous Alsace, la DRARI (ex DRRT), une représentation du MESRI, les collectivités territoriales, ainsi que les établissements locaux suivants : l'INSP (Institut National du Service Public), l'ISU (International Space University), l'INET (Institut national d'études territoriales) et le CNAM (Conservatoire national des Arts et Métiers).

Afin de rendre visible leur collaboration et communiquer d'une même voix sur leurs projets communs, les établissements associés ont créé une **identité commune et sa charte d'utilisation** (R03-A02).

Parmi les principales réalisations, citons la mise en place d'un schéma directeur de la vie étudiante – SDVE-A (R03-A03) et d'un schéma directeur de développement durable SDDRS (R03-A04), l'ouverture de l'IdEx et la programmation des ITI qui

implique tous les établissements partenaires, l'archive ouverte univOak, la cartographie des structures de recherche (R03 – A05), la SATT Conectus et la chaîne d'innovation d'innovation jusqu'à la labellisation de l'Unistra comme Pôle Universitaire d'innovation en novembre 2021, ou encore la labellisation des plateformes (réseau Cortecs). D'autres réalisations importantes ont concerné la cartographie des innovations pédagogiques, le développement des services aux utilisateurs et de l'entrepreneuriat étudiants, ainsi qu'une politique documentaire partagée, ou encore la mise en place du Datacenter. EUCOR et EPICUR, dont l'UHA est également membre, sont les partenaires fondamentaux pour une politique internationale, entraînant l'ensemble du site.

Les principales fragilités et risques identifiés pour la mise en œuvre de stratégies communes se révèlent tout à fait identiques à ceux déjà recensés par le passé, à savoir la différence de taille et d'enjeux pour chacun des établissements, un rôle moteur de l'Unistra chef de file sans réels moyens dédiés au site. L'absence d'un contrat de site pour la période à venir donne toute liberté aux acteurs dans la priorisation des enjeux et la souplesse pour mener à bien des projets partagés. Le risque de délitement ne doit cependant pas être négligé.

### Une stratégie intégrée avec les organismes de recherche partenaires, qui se traduit par des objectifs partagés

Les organismes de recherche sont très présents, en particulier le CNRS et l'Inserm avec des délégations régionales localisées à Strasbourg ainsi que l'INRAe (UMR à Colmar et à Nancy) et Inria (3 équipes projets internes aux UMR). Le CNRS et l'Inserm sont partenaires de l'IdEx et représentés au sein de son comité de pilotage (Directeur scientifique référent -DSR, l'adjointe au DSR -DSRadjt, délégué régional (DR) pour le CNRS, le délégué scientifique, et délégué régional pour l'Inserm). Ceci conduit les deux organismes à participer à tous les arbitrages relatifs à l'IdEx, qu'il s'agisse de questions relatives à la recherche ou sur l'ensemble des leviers (formation, développement économique, université et cité, pilotage stratégique, gestion des talents). Les organismes ont en particulier été impliqués à toutes les étapes du montage des dossiers de candidatures aux EUR en 2017, puis de la transition LabEx in-IdEx vers les ITI sélectionnés conjointement et leur mise en œuvre opérationnelle. Dans la même dynamique, ils sont partenaires de grands projets transverses soumis par l'université au PIA tels les projets STRAT'US (AAP SFRI 2020), OPUS (AAP IDEES 2020), et plus récemment ACTIUS (*Attract & Cultivate Talent through Internationalization at the University of Strasbourg*, AAP ExcellencES 2022, sous évaluation).

L'objectif commun est de renforcer la visibilité et le rayonnement international de la recherche menée sur le site, en consolidant leurs secteurs d'excellence et en créant les conditions favorables à l'émergence de nouvelles thématiques à l'interface de plusieurs champs disciplinaires fortement implantés sur le site.

L'Université de Strasbourg, le CNRS et l'Inserm appliquent la politique du mandat unique et ont organisé des délégations de gestion des unités mixtes. En outre, l'Université de Strasbourg, le CNRS, l'Inserm, l'INSA Strasbourg, l'ENGEES et l'UHA sont actionnaires de la SATT Conectus à laquelle ils ont donné un mandat unique pour la gestion de la propriété intellectuelle en Alsace et qui investit dans la protection et la maturation des inventions pour tous ses actionnaires. Une particularité unique en France, est que tous les actionnaires à l'exception du CNRS ont également donné un mandat de gestion des relations partenariales (contrats, prestations de service, accords de consortium, ...) à Conectus, faisant en quelque sorte de cette structure un guichet unique pour la valorisation des travaux et expertises des unités de recherche du site Alsace.

Au-delà des objectifs partagés visant le développement de recherches au plus haut niveau international dans un environnement riche en équipements de pointe au sein de plateformes partagées, la stratégie avec les organismes inclut également des **enjeux de formation** (accueil de stagiaires, formation doctorale, implication des chercheurs dans les enseignements) se fondant sur des **valeurs partagées** : intégrité, éthique, déontologie de la recherche, développement durable et responsabilité sociétale. Etabli en 2021, le lien avec les référentes Egalité de l'Inserm et du CNRS permet de mutualiser les réseaux Egalité, déployés dans les unités de recherche.

### Un partenariat redynamisé avec le CHU

Les co-constructions ont été nombreuses au cours de la dernière période entre l'Unistra et le CHU à commencer par l'intégration à des degrés divers des programmes de recherche, de formation et les parcours de soin. Selon les recommandations du Hcéres, l'Unistra et les HUS ont signé en 2022 un accord-cadre Recherche et Valorisation qui fixe les règles générales applicables à leur collaboration (R03-A06) et qui est une première brique d'une convention plus large.

Les différentes actions de coopération avec le CHU ont pour partie été traitées dans le cadre d'un comité de recherche biomédicale et santé publique (CRBSP) rénové dès 2017 mais dont les travaux ont été interrompus par la crise COVID. Ont été abordées les candidatures aux appels FHU, IHU et RHU. L'instruction de partenariats majeurs s'est tenue en dehors du CRBSP, avec des comités *ad hoc*, notamment pour l'imbrication clinique et universitaire dans l'universitarisation des métiers de la santé, ou des projets immobiliers tels l'IGMA (Institut de génétique médicale d'Alsace).

L'IHU fait l'objet d'une coopération entre l'université et le CHU pour son développement, impliquant la présence du président de l'Unistra dans le conseil d'administration. La coopération se matérialise par des projets collaboratifs de recherche

notamment avec l'UMR ICube ainsi que la mise en place et le pilotage de groupes de travail concernant l'évolution de l'offre de formation avec les composantes de l'université.

L'Unistra est associée au CA du canceropôle Grand-Est qui anime et met en lien les enseignants-chercheurs et chercheurs (EC/C) pour le développement de la recherche translationnelle et des filières de soin, déclinant à l'échelle locale les axes stratégiques définis par l'INCa. Autre acteur dans le paysage de la santé, le centre de lutte contre le cancer associé au CHU au sein de l'ICANS (Institut de cancérologie de Strasbourg Europe) a mis en place une nouvelle gouvernance dans laquelle l'Unistra est représentée au CA et est positionnée en accompagnement des professionnels dans leurs activités de formation et dans les unités de recherche.

L'installation d'une nouvelle équipe de gouvernance à la Région Grand-Est, sensible aux thématiques de santé, a favorisé la mise en place en 2018 du comité de Coordination stratégique et d'accélération en Biologie Santé, CoSABIS (R03-A07). Il regroupe des représentations des facultés de médecine, des VP des universités, les CHU, l'ARS et les ONR avec une représentation de la Région, et les métropoles. Le comité s'est réuni 2 fois/an depuis 2018 et a permis l'émergence de collaborations Grand-Est centrées sur des projets de recherche translationnelle d'ampleur portés par des hospitalo-universitaires comme le projet PACIFIC sur les maladies auto-immunes et Clinnova en médecine digitale initié au Luxembourg, mais aussi les aspects de formation et le maillage territorial des professionnels de santé.

A l'échelle du site, le processus d'universitarisation des formations aux métiers de la santé a amené l'Unistra et les HUS sur un nouveau terrain de collaboration, et a contribué à élargir ce partenariat aux autres institutions du secteur. La Faculté a été refondée en Faculté de médecine, maïeutique, sciences de la santé et accueille plus de 8 000 étudiants en 2022 du 1er au 3ème cycle, soit au global une augmentation de 60% liée à l'universitarisation (nombre d'étudiants en cursus paramédical en 2022 = 3673) se concentrant sur les 2 premiers cycles.

L'Université de Strasbourg participe avec les HUS au développement du campus des technologies médicales, NextMed, qui offre de manière unique un espace sur le site de l'Hôpital Civil aux entreprises innovantes à proximité des structures de soin, de formation et de recherche.

### L'Unistra contribue à l'évolution de l'ESR en étant membre d'alliances et de réseaux d'influence

Lauréate de l'IdEx, l'Unistra est membre fondateur d'**Udice**, l'association des universités les plus intensives en recherche labellisées Initiatives d'excellence et regroupant près de 40% des étudiants au niveau national, créée en 2019. Udice porte des recommandations fortes au niveau des pouvoirs publics. Le président de l'Unistra, d'abord vice-président de l'alliance puis président (2022), et plusieurs Vice-présidents et cadres représentent l'établissement dans les groupes de travail progressivement mis en place. Les VP de l'Unistra, dans le cadre de FU (CPU) participent aux activités des réseaux des présidents, VP Recherche, VP Formation, VP RH, VP Innovations, etc.

L'Unistra est impliquée dans plusieurs autres **réseaux professionnels et institutionnels** qui interagissent au niveau national, tels que Association des DGS (la DGS est vice-présidente), l'AMUE (la DGS est membre du CA), R3 Sup (rassemble les responsables recherche des établissements de l'ESRI), le RNCD (Réseau national des collègues doctoraux), le réseau Euraxess pour l'accueil de chercheurs étrangers, le Réseau MENs (accueil et accompagnement des étudiants et chercheurs en exil, le VP culture, sciences en société en est le président), le Réseau national des filières Médecine-Science (dont la VP Recherche déléguée est présidente), les réseaux professionnels de VP (la VP RH est VP de l'association des VP RH)..

Par la participation active à divers **réseaux métiers**, les directions et membres des services centraux (e.g. DIREV, DPI, communication, DFI, archives, DPO, DNUM...) co-construisent des outils de gestion et pilotage des différents secteurs de l'établissement.

L'établissement est membre fondateur de la **Conférence Permanente des chargé-es de mission Egalité, Diversité**, et mission assimilée des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (CPED) qui regroupe aujourd'hui 94 établissements. Ce réseau permet des échanges de pratiques pour faciliter la mise en œuvre des politiques d'établissement en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes et d'interagir avec le MESRI. La CPED propose depuis 2018 un réseau de formation sur les violences sexistes et sexuelles à l'usage des établissements, en partenariat avec l'Association Nationale des Etudes Féministes (l'ANEF).

Par ses **écoles d'ingénieurs** l'Unistra est également impliquée dans les réseaux correspondant à leur spécialité : Réseau Gay Lussac (qui regroupe les 20 écoles d'ingénieurs de chimie et de génie chimique françaises), Réseau IMT Grand Est et Réseau Ampère, et associés localement dans le réseau AlsaTech, lui-même inclus dans le réseau transfrontalier TriRhénaTech.

Au nom des 29 établissements partenaires, l'Unistra assume le portage juridique de **l'Université Ouverte des Humanités** (Ressources en Arts, Lettres, Langues et Sciences Humaines et Sociales) qui participe à la réussite des étudiants, contribue au développement du numérique et au mouvement international d'Open Education. A ce titre, elle assume la coordination administrative du projet PIA3 NCU – ECRI+ (Evaluer, former et certifier les compétences en français) à l'échelle nationale.

## Partenariats internationaux

### Une stratégie internationale structurée et ambitieuse

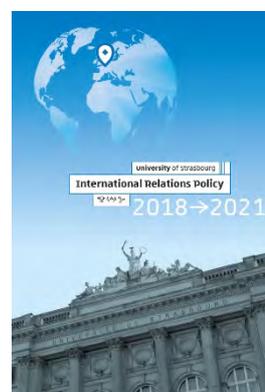
L'inscription de l'Unistra dans l'espace européen, son ancrage dans le contexte politique, économique et technologique, ainsi que dans la société, jouent un rôle essentiel dans la hiérarchisation des priorités et des objectifs de sa politique Relations Internationales (RI) et dans la définition des actions correspondantes. Élaborée en début de contrat à partir d'une **double approche montante et descendante**, elle tient compte des partenariats internationaux privilégiés de l'établissement, de l'activité internationale des composantes et unités de recherche, et des synergies avec les acteurs du territoire alsacien.

L'Unistra compte aujourd'hui plus de 750 partenariats internationaux dans 75 pays visant à soutenir et promouvoir la mobilité étudiante et les collaborations scientifiques. Les partenariats privilégiés concernent **l'Allemagne, le Royaume-Uni, le Japon et le Canada** et les partenariats en cours de consolidation concernent **l'Inde, la Corée du Sud, les Etats-Unis, Israël, l'Australie et la Chine**. Lever les freins à la mobilité pour tous les publics, améliorer l'accueil et l'accompagnement des publics internationaux, renforcer la coordination formation-recherche à l'international, promouvoir la coopération bilatérale, favoriser la construction des coopérations en réseau avec des établissements partenaires avec lesquels nous avons des préoccupations communes et avec lesquels nous partageons les mêmes valeurs, partager notre expérience et notre expertise scientifique et académique, tels sont les objectifs de la politique RI de l'Université de Strasbourg.



En complément de la LERU, l'Université de Strasbourg est également partenaire de plusieurs **réseaux universitaires d'influence**, reconnus ou en construction (Université Franco-Allemande, UFA ; réseau UTRECHT ; EUROLIFE ; U7+ ; ANIME...).

Ainsi, et selon les recommandations du Hcéres visant la formalisation d'une stratégie internationale partagée par tous les échelons de l'université, la politique des relations internationales est formalisée dans la brochure « **Les Relations internationales à l'Université de Strasbourg** » (R03-A08) et une plaquette « **University of Strasbourg : international Relations Policy 2018-2021** » (R03-A09) émise dès décembre 2018. Cette



politique a fait l'objet de plusieurs présentations auprès des instances.

Au sein d'**EUCOR-Le Campus européen**, l'objectif est de construire un espace scientifique au profil clairement défini, sans murs ni frontières et au rayonnement international. Des structures, une gouvernance et une stratégie communes en matière de recherche et de formation constituent le fondement de l'étroite coopération. Dans le cadre d'un plan stratégique 2019-2023, les partenaires EUCOR se sont engagés à soutenir la recherche, l'innovation et la formation doctorale dans un contexte transfrontalier, à développer des pôles d'excellence internationaux sur 4 axes stratégiques que sont les sciences quantiques, la médecine de précision – personnalisée, le développement durable et les identités européennes, à encourager la mobilité, l'apprentissage interculturel et linguistique et à proposer de nouvelles offres de formations complémentaires et attractives.

Par **l'alliance européenne EPiCUR** l'objectif est de créer un environnement unique d'enseignement et de recherche interdisciplinaires et d'y préparer des citoyens européens de demain capables de faire face aux challenges sociétaux et de devenir des moteurs de l'innovation européenne. Riche de 335 000 étudiants et 44 000 personnels (dont 22 000 EC), actuellement en fin de phase pilote, l'alliance est soutenue par la Commission européenne et l'Agence nationale de la recherche dans le cadre des projets européens Erasmus+ « EPiCUR Education » et Horizon 2020 « EPiCUR Research ». EPiCUR aborde une nouvelle phase de développement et d'institutionnalisation en intégrant un nouveau partenaire SDU (South Denmark University), soit désormais 9 partenaires au total. Cette nouvelle étape a pour objectif d'aboutir au terme des 6 prochaines années à un taux de mobilité étudiante en fin de cursus ambitieux de 50%, EPiCUR devant mettre à disposition de chaque étudiant de nouveaux formats et de nouvelles offres de mobilités (périodes courtes, stages, projets, formats hybrides, virtuels etc...), complétant ainsi l'ensemble des accords internationaux existants.

Cette dynamique d'ensemble témoigne de son engagement dans la construction d'une citoyenneté européenne. L'Unistra confirme, à travers des projets en cours de soumission (ACTIUS- AAP EXcellences – PIA4, ERASMUS+ European Universities 2022), l'internationalisation comme axe prioritaire de structuration et de modernisation pour son développement.

### Des formations implantées à l'étranger

L'Unistra conforte sa stratégie internationale en développant des implantations à l'étranger en lien avec les acteurs locaux.

L'évolution majeure concerne **l'Université Franco-Azerbaïdjanaise (UFAZ)** : créée en 2016, elle a accueilli 538 étudiants en 2019-2020 (première promotion diplômée niveau Licence en juillet 2020), et maintenu cette attractivité avec 536 étudiants en 2020-2021. Le travail réalisé par les équipes de l'Unistra a permis de structurer et de pérenniser ce projet, par la création de formations de niveau Master en septembre 2020 et le développement d'activités de recherche. L'UFAZ offre aujourd'hui

un cadre de collaboration structuré avec une gouvernance dédiée et un suivi de l'Unistra et de l'Université du pétrole et de l'industrie d'Azerbaïdjan (ASOIU). **L'UFAZ** est citée dans la feuille de route de l'Influence française (2021) comme exemple pour le développement de processus de co-diplomation entre universités françaises et étrangères.

L'Unistra fait partie du consortium d'établissements français visant à appuyer **l'Université de Galatasaray (Turquie)** dans la réalisation de ses objectifs (diplômes conjoints, co-tutelles de thèses, accueil de chercheurs). Les domaines de coopération spécifiques de l'Unistra y sont le droit et FLE (Français langue étrangère). Notons également le **Collège juridique franco-roumain d'études européennes**, fruit d'une coopération scientifique riche et ancienne entre l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'Université de Bucarest et treize prestigieuses universités françaises membres de son Consortium d'appui, dont l'Université de Strasbourg. Et enfin, la participation à la coopération franco-chinoise dans le cadre du dialogue stratégique bilatéral France-Chine dans le domaine de la santé : participation à la formation des médecins chinois des filières francophones, expertise et coopération en matière de santé sur des projets spécifiques.

En 2021, on compte **30 parcours hors les murs à l'international** (27 en 2020) de formation de l'Unistra présents dans 9 pays (Albanie, Algérie, Azerbaïdjan, Chine, Grèce, Italie, Maroc, Turquie et Vietnam). Intégraux ou partiels, ces parcours de formation contribuent à la visibilité et à l'ouverture sur de nouvelles aires, de nouveaux partenariats, de nouveaux publics, de nouvelles méthodologies, expérimentations et ressources. Ils renforcent le rayonnement international de l'Unistra, contribuent au partage de son expertise et favorisent l'employabilité pour les étudiants. Enfin, avec 24 diplômés lauréats du label d'excellence de **l'université franco-allemande (UFA)**, l'Unistra est l'une des universités françaises qui propose le plus grand nombre de **formations bi- et tri-diplômantes** en partenariat avec des universités allemandes ou germanophones.

### Des incitations à la mobilité sortante et à l'accueil international pour les personnels

**La mobilité des personnels administratifs** a fait l'objet d'une attention particulière depuis 2017 par un travail de terrain, avec l'objectif de lever les trois freins principaux à la mobilité recensés : financier, linguistique et psychologique. Des mesures ont été prises et des actions entamées, comme l'intégration et la valorisation de l'expérience de la mobilité internationale comme une action de formation continue professionnelle au sein de l'établissement, la prise en charge financière pour la participation à des staff-week (programme Erasmus), l'intégration des relations internationales dans le module de formation continue « connaissance de l'université ».

Afin d'accompagner au mieux les besoins des composantes et des services centraux (enseignants, EC/C et personnels administratifs) et de les soutenir dans leurs activités à l'international, la Direction des relations internationales a mis en place une entrée unique nommée « DISRI » pour simplifier les démarches de soutien à la mobilité à l'international. Ce dispositif permet au candidat de savoir s'il peut être éligible au dispositif et, en fonction de son projet, les types de soutien qui peuvent être envisagés. L'organisation de rencontres BIATSS à l'international par des délégations bi-nationales (en Inde et au Canada), par l'intermédiaire des réseaux Dg2, UTRECHT ou encore dans le cadre Franco-Allemand (rencontres des personnels Strasbourg-Hambourg initiées en 2020 et reconduites en 2021, mise en place sur l'ENT de l'établissement d'un espace germanophile pour favoriser la coopération et les échanges avec les pays germanophones) ont été stimulantes. Alors qu'il n'y avait que 3 mobilités administratives sortantes en 2017, elles sont au nombre de 18 en 2019 (la pandémie ayant mis à rude épreuve ces mobilités en 2020 et 2021).

**La mobilité sortante des enseignants-chercheurs** est soutenue par l'attribution de **semestres CRCT** (141 personnes ont bénéficié d'un CRCT entre 2017 et 2021, soit une moyenne annuelle de 28 individus dont 30% retenus au niveau du CNU et 70% Unistra) dont 62% dans le cadre d'une mobilité internationale (54%) ou nationale (8%). L'IdEx a permis de tripler le nombre de semestres CRCT de mobilité (passant de 33 financés par l'établissement, à un total de 99 dont 66 financés par l'IdEx). Par ailleurs, l'Unistra a des partenariats officiels avec plus de 25 établissements au Japon. Un **programme d'échange** très prisé et inscrit sur le long terme (initié en 1988) **avec 11 de ces établissements japonais** conduit à un potentiel de 13 sortants par an (de 15 jours à 1 mois) et autant d'accueil de chercheurs japonais au sein de l'Unistra.

Le **Centre de services Euraxess** se positionne au sein de l'Unistra comme l'interlocuteur privilégié des scientifiques étrangers et de leur famille qui séjournent à Strasbourg, et ce dès le doctorat. Sa mission est de faciliter la préparation du séjour du chercheur et son installation : formalités administratives liées à l'obtention du titre de séjour ou naturalisation, en partenariat étroit avec la Préfecture ; intervention auprès des instances consulaires, informations diverses (logement, CAF, sécurité sociale Pôle Emploi, etc.), cours de FLE, événements et activités culturelles visant à faciliter les rencontres et l'immersion dans la vie strasbourgeoise. La mission du centre est de trouver la réponse individualisée et adaptée à chaque situation. Son action s'inscrit dans la démarche qualité dans laquelle l'Unistra s'est engagée en obtenant le **label européen HRS4R**. A l'interface entre les unités de recherche, la direction des ressources humaines et des chercheurs, il se situe au sein de la Direction de la recherche et de la valorisation (DIREV). Il agit en synergie avec les services des partenaires tels que le CNRS et l'Inserm. Un « **Guide des doctorants et des chercheurs internationaux** » (R03-A10) a été élaboré, en français et en anglais, dont les trois parties (Mon séjour à Strasbourg : mes démarches administratives ; Mon séjour à l'Université ; Découvrir la culture française) ainsi qu'un riche carnet d'adresses, apportent des informations autant précieuses que variées

avant et pendant le séjour de membres extérieurs. Il contribue fortement à la qualité de l'accueil apporté par l'Unistra aux chercheurs internationaux.

L'établissement est membre depuis 2009 du réseau des carrières conjointes d'EUCOR-Le campus européen « **Dual Career Network** ». Les membres du réseau se sont engagés à partager les procédures d'embauche dans les instituts de recherche et les universités partenaires (procédures très différentes du système outre-Rhin par rapport à la France), à communiquer des listes de postes à pouvoir, à mettre en relation le conjoint ou la conjointe avec la composante, la faculté et le service dont dépend sa spécialité disciplinaire ou d'expertise.

## Partenariats économiques, sociaux, culturels et inscription dans le territoire

L'Unistra est fortement ancrée dans son environnement culturel, social et économique. Elle est ainsi clairement identifiée comme un acteur culturel de premier plan par ses collections scientifiques, son patrimoine architectural, ses activités de médiation scientifique et culturelle et son action culturelle. Ses partenaires sont, depuis 1992, les 80 structures culturelles alsaciennes avec lesquelles elle a conventionné dans le cadre du dispositif Carte culture pour l'accès à tarif préférentiel des étudiants à la culture et pour des actions communes de médiation culturelle. Par ailleurs, une convention nous lie aux musées de Strasbourg pour la gestion du musée zoologique ; elle est un levier pour de nombreuses autres coopérations (exposition, expertise sur les collections...). Dans le domaine social, l'Unistra a été partie prenante du contrat de ville de l'EMS sur la période 2014-2021, est co-fondatrice de l'Observatoire territorial du logement étudiant créé en 2018 et a intensifié, particulièrement pendant la pandémie, ses coopérations avec les acteurs du secteur social et caritatif (Secours populaire français, Caritas, Cimade...). Dans le domaine économique, l'Unistra fait partie du conseil d'administration de 4 pôles de compétitivité (Biovalley France, Hydréos, Fibres-Energivie, Véhicule du futur). En particulier, plusieurs projets stratégiques lient l'université, Biovalley France et l'EMS, comme le campus Nextmed des technologies médicales ou encore le projet Territoire de santé de demain. L'université participe au comité de coordination pour le développement économique de l'EMS. Chaque année, l'Unistra présente ses vœux au monde socio-économique dans une cérémonie conjointe avec l'EMS et la CCI. Avec le nouveau label pôle universitaire d'innovation l'université va renforcer son partenariat avec tous les acteurs de l'innovation en Alsace.

## L'Unistra noue des partenariats avec les collectivités territoriales en lien avec les schémas locaux et régionaux de l'ESRI

L'Unistra entretient un dialogue constant avec les collectivités territoriales qui, malgré les changements politiques qui ont eu lieu entre 2020 et 2021, est constructif, prospectif et au service d'intérêts partagés par la communauté universitaire et les citoyens. La création de la CEA (Collectivité territoriale d'Alsace), qui souhaite renforcer la place de la culture, du bilinguisme et aider au rayonnement de l'ESR, a clairement apporté une nouvelle dynamique par rapport à la politique précédemment portée par le Conseil départemental du Bas-Rhin. Une convention cadre a été signée avec la CEA, portant sur le soutien au bilinguisme et l'accès à la culture. Sur le plan du rayonnement scientifique, plusieurs projets structurants nous lient : les forums des religions, de bioéthique et de la démocratie, qui sont tous portés par l'EMS et, pour le forum des religions, par la Région Grand Est et la CEA. Par ailleurs, le dispositif Carte culture est porté et financé par l'Etat, la Région Grand Est et toutes les communes hébergeant une formation supérieure en Alsace. Le déploiement de la politique de développement durable de l'université a permis un renforcement des liens avec la ville de Strasbourg et l'EMS elles-mêmes engagés dans la transition socio-écologique, en participant à plusieurs instances locales comme l'Agence du climat, le pacte d'économie locale et durable, le comité partenarial de l'alimentation et le projet de démonstrateur « ville durable ». L'université est également très active dans la politique d'innovation de la Région Grand Est. Elle est membre de Grand-Enov+ l'agence d'innovation & de prospection internationale de la Région. Avec cette agence, elle participe à la construction des grands projets de la Région dans le domaine de la santé, du développement durable et de la transition numérique des entreprises.

## Impact de l'établissement sur son environnement

### Les valeurs fondamentales

L'Unistra est une université engagée, de par notamment sur ses valeurs d'ouverture et d'inclusivité, fidèles à son histoire et son développement. Consciente de sa responsabilité à l'égard de la société dans l'accomplissement de ses missions de service public, l'Unistra investit pleinement plusieurs enjeux de responsabilité sociétale dont notamment : **1) les enjeux d'intégrité scientifique, d'éthique, et de déontologie**, avec des structurations dédiées comme la création du comité d'éthique à la recherche (CER), la nomination d'un référent intégrité et l'amplification d'une politique volontariste dans ce domaine dans le cadre de la formation doctorale. Après l'approbation de la charte de déontologie des métiers de la recherche en 2015, l'adhésion récente en 2021, avec 30 acteurs français de la recherche publique ou privée, à la Charte de transparence sur le recours aux animaux à des fins scientifiques et réglementaires, continue de structurer et rendre lisible son

engagement au sein de la communauté scientifique, **2) le recours au médiateur de l'Université** comme pratique établie dans le fonctionnement de l'Université, **3) le recours à un déontologue et un comité de déontologie**, **4) la structuration de dispositifs dédiés à l'accueil et le soutien à des étudiants et chercheurs** en danger comme élément fort, différenciant et historique de la politique de l'Unistra en matière de responsabilité sociétale.

## Développement durable et responsabilité sociétale

L'Université de Strasbourg, consciente des enjeux socio-environnementaux sans précédents auxquels la société est confrontée, porte également **une politique prioritaire sur deux axes de développement et de transformation** en matière de responsabilité sociétale, qu'elle souhaite déployer au plus près de son fonctionnement et de ses missions en recherche, en formation et en innovation.

### Axe 1 : Le développement durable

Avec ses partenaires du site alsacien, l'établissement poursuit la mise en œuvre du schéma directeur DDRS et, depuis la nomination d'un Vice-Président DDRS en mars 2021, a créé la Mission DDRS pour opérationnaliser les actions et préparer l'établissement à déposer un dossier en 2023 pour la labellisation DDRS.

Avec le soutien de l'IdEx, grâce au travail de la Direction du Patrimoine Immobilier et au **déploiement du suivi des consommations à l'échelle des bâtiments et des entités**, ainsi qu'à la sensibilisation aux usages des bâtiments, l'Université s'est résolument engagée dans la réduction de la consommation de fluides et de son impact environnemental (R03-A11). Les entités qui le souhaitent sont accompagnées dans la réalisation de leur bilan de Gaz à Effet de Serre (GES), l'objectif étant de parvenir en 2023 à l'évaluation des émissions de GES pour toutes les entités et l'ensemble de l'établissement. Les espaces verts des campus font l'objet de mesures de gestion visant à renforcer l'atténuation et l'adaptation au changement climatique ainsi que la biodiversité.

Sur le plan européen, l'établissement co-porte avec l'Université de Fribourg-en-Brisgau l'axe stratégique « Sustainability » d'EUCOR-Le Campus Européen, dans le cadre duquel des séminaires sont organisés sur la « ville durable » et un financement pour la création d'un master européen dans le domaine de l'eau a été obtenu. L'établissement participe aussi activement à un nouveau groupe *ad hoc* « Sustainability » LERU qui a notamment publié une déclaration sur les achats durables. A l'échelle internationale de l'Alliance U7+, l'Unistra fait partie des 8 établissements français qui ont signé une déclaration visant à atteindre les objectifs de la COP26 et à échanger les bonnes pratiques sur ce sujet.

Sur le plan de la formation, le DDRS constitue un axe stratégique de renouvellement de l'offre de formation rejoignant en cela l'engagement de l'Accord de Grenoble de la COP2 étudiante. Sur le plan des pratiques de la recherche, les thématiques de recherche en environnement et durabilité ont été structurées et intensifiées avec la création en 2021 de la Fédération de Recherche en Environnement et Durabilité (FERED), une structure interdisciplinaire regroupant 200 chercheurs et ingénieurs du Site. Enfin, comme évoqué précédemment, le thème du développement durable a permis un renforcement des liens avec des acteurs socio-économiques comme la Ville de Strasbourg, l'EMS et la Région. A titre d'exemple, l'Unistra a signé le Pacte d'économie locale et durable de l'EMS (R03-A12).

### Axe 2 : Les enjeux d'égalité, de parité et de diversité

L'établissement est engagé et défend depuis 2009 les valeurs humanistes **d'égalité, de parité et de diversité** portées au plus haut niveau de la gouvernance par une vice-présidence déléguée, et depuis 2021 par une vice-présidence de plein exercice. Le volet opérationnel est assuré de façon transverse par une chargée de projets au sein de la mission Egalité-Parité-Diversité et par plusieurs services centraux. L'établissement s'investit sur trois axes : l'égalité entre les femmes et les hommes, la lutte contre les violences sexistes, sexuelles et homophobes, et la lutte contre les discriminations. Cette politique concerne aussi bien les étudiants que les personnels. Les actions menées portent sur des mesures en faveur des droits des personnes, sur de la formation et de la sensibilisation. Le récent **plan d'action Egalité** fixe la feuille de route (R03-A13). La **lutte contre les violences sexistes, sexuelles et homophobes** est menée dans le cadre d'un dispositif éponyme mis en place en 2018 (R03-A14). L'établissement, membre fondateur de la CPED, prend part à l'ensemble de ces questions à l'échelle nationale. Il s'engage avec ses partenaires locaux via le Schéma Directeur du Contrat de Site Alsace, collabore avec les réseaux Egalité des délégations régionales du CNRS et de l'Inserm et avec des associations étudiantes ou locales. Sa participation active aux groupes thématiques Equality, Diversity and Inclusion des alliances de la LERU, d'EPICUR et d'EUCOR poursuit son engagement au niveau international. L'établissement a signé une convention avec **l'association locale SOS Aide aux Habitants – France Victimes 67**, agréée par le Ministère de la Justice. Ce partenariat apporte l'expertise de l'association sur les violences sexistes, sexuelles et homophobes et permet d'assurer une sensibilisation de notre communauté universitaire sur le sujet. Ce partenariat a aussi permis d'ouvrir une antenne d'écoute et d'accompagnement des victimes et témoins à l'extérieur de nos murs qui, en complément de la cellule interne à l'établissement d'écoute et d'accompagnement, dite cellule VSSH, accueille des victimes.

## L'établissement apprécie l'impact socio-économique de ses activités et s'appuie, le cas échéant, sur des outils pour les mesurer

L'Unistra a fait réaliser par Biggar Economics en 2020 (données 2019), une enquête sur l'impact économique de l'Université de Strasbourg (R03-A15) qui est estimé à 2,4 milliards € et 19 600 emplois pour l'économie du Grand-Est et à 4 milliards € et 31 800 emplois pour l'économie française et européenne. L'impact fiscal est estimé à 1,8 milliards € pour le Trésor Public français. L'impact est calculé en incluant des dépenses propres à l'établissement et des étudiants, ainsi que l'impact des formations, du transfert de connaissance et la valorisation de la recherche. Depuis 3 ans sur budget IdEx, est mis en oeuvre le déploiement d'un outil de suivi des activités contractuelles et de transfert des laboratoires du site de Strasbourg afin d'avoir une vision consolidée avec le CNRS et l'Inserm de l'ensemble de l'activité qui est en grande partie déléguée à un mandataire unique ou un gestionnaire unique pour chaque unité. Enfin, dans le cadre du label pôle universitaire d'innovation qui est contractualisé avec le ministère en 2022, un état des lieux de très nombreux indicateurs a été fait sur la période 2016 à 2021 pour mesurer l'innovation et l'activité avec le monde socio-économique. Un outil sera déployé pour un suivi régulier de ces indicateurs.

## Référence 4. La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie

### Gouvernance

#### Les différentes instances favorisent la démocratie interne et la participation de toutes les parties prenantes à la vie de l'établissement

Les statuts de l'Unistra font l'objet d'un toilettage afin de préciser le rôle des différents acteurs et de les mettre en adéquation avec le code de l'éducation en temps réel, grâce aux renvois par liens hypertexte au code (R04-A01). Au-delà des instances prévues par le code de l'éducation, l'Université de Strasbourg s'est dotée depuis 2009 d'un Congrès qui réunit au minimum 2 fois par an toutes les instances élues représentatives (CA, CAC et CTE) pour débattre des grandes orientations de l'établissement (Rapport du président, Lettre d'orientation budgétaire, etc.). La mise en place d'un tel Congrès a d'ailleurs anticipé les évolutions législatives ultérieures. De fait, toutes les orientations stratégiques y sont abordées, et c'est donc dans ce cadre que le CAC qui fait partie du congrès peut pleinement s'approprier ses prérogatives spécifiques, en particulier les orientations générales en formation et recherche. Dans la perspective de fortement positionner le CAC sur toute question relative au lien formation-recherche, et selon la recommandation Hcéres de structurer le lien recherche-formation au niveau de l'université et de sa gouvernance, le CAC est en particulier mobilisé dans le suivi des ITIs depuis début 2020.

Afin de permettre plus de débats sur les grandes orientations stratégiques de l'établissement et pouvoir présenter d'une part les différents schémas directeurs soutenant ses politiques RH, numérique, immobilière et d'autre part sa stratégie en recherche-formation-valorisation-lien avec la société et internationalisation, le nombre de séances du CAC a et devra être progressivement augmenté (deux séances annuelles en 2017-2020, 3 séances en 2021, 4 ou 5 en 2022) ce qui nécessite de revoir en conséquence les attributions du Congrès. La recherche du bon équilibre entre les sujets abordés dans ces deux instances inclut un droit d'initiative et d'impulsion par les élus.

De nombreux programmes de développement et projets nourrissant la politique d'établissement sont soutenus par l'IdEx. Le comité de pilotage IdEx implique non seulement l'Université de Strasbourg mais également les partenaires CNRS et Inserm, des représentants du monde socio-économique, des HUS, de la Fondation ainsi que des représentants des trois grands domaines de recherche, qui conjointement délèguent aux instances de l'Université la mise en oeuvre programmatique des projets financés par l'IdEx. Ces projets pilotés de fait dans un cadre plus large que celui de l'Unistra au sens strict sont ensuite présentés, débattus devant les instances CR et CFVU, CAC, et soumis à leur avis. La transition d'une stratégie portée par l'IdEx vers une stratégie d'établissement inscrite dans le DOS induit une nécessaire révision des mécanismes d'appréhension des projets portés par l'établissement en vue d'une meilleure mise en cohérence des priorités de financements, conjuguant crédits d'établissement, crédits IdEx, crédits tiers.

Enfin, il convient de ne pas négliger l'ampleur prise par les projets bénéficiant de financements compétitifs des Programmes Investissement d'Avenir (PIA). Ces projets d'excellence ont l'avantage de bénéficier de financements « longs » (jusqu'à 10 ans) et de permettre des innovations autrement non finançables sur dotation d'Etat, trop limitative et par nature annualisée. Pendant le contrat quinquennal, l'Unistra a ainsi cumulé 14 projets PIA pour un montant total de 71 M€ (Disrupt'Campus (0,2 M€), DUNE (0,8 M€), 5 projets Ecoles Universitaires de Recherche (dont 1 en réseau) (25,6 M€), 3 projets Nouveaux Cursus à l'Université (dont 2 en réseau) (11,6 M€), 1 projet Territoires d'Innovation Pédagogique (2,8 M€), 1 projet Structuration de la Formation par la Recherche STRAT'US (20 M€), 1 projet Intégration et développement OPUS (7 M€), 1 projet Hybridation des formations (1 M€)). La co-construction de tels projets compétitifs avec les élus reste un exercice difficile, néanmoins ces projets sont soumis pour avis aux instances concernées avant soumission. Le pilotage de ces projets, sous la responsabilité du comité de pilotage IdEx (voué à être transformé en Copil Investissements d'avenir) induit des présentations

régulières devant ces mêmes instances. Ainsi, cette stratégie globale, portée par le DOS et soutenue notamment par les crédits IdEx et autres PIA, est présentée en Conseil d'Administration.

Dans son contrat quinquennal, l'Unistra promet une université décloisonnée, dans laquelle chaque acteur peut avoir la parole. Ainsi, une consultation de tous les étudiants et personnels a été menée en 2019 « Cap 2030 : imaginons ensemble notre université ». Les propositions ont été synthétisées, restituées à tous, et ont fait l'objet de choix soumis aux différents conseils. Organisée autour de 8 thématiques et d'un espace d'expression libre, la consultation a recueilli les contributions de 552 participants. Les contributions ont servi de base à l'élaboration du DOS 2030 de l'Unistra, validé en CA en janvier 2020.

### Les modalités d'élaboration des projets de décision, de délibération et d'exécution des actions qui en résultent sont clairement établies au sein de l'établissement

Depuis sa création, l'Unistra a mis en œuvre un fonctionnement permettant l'instruction amont de l'ensemble des projets de délibération et actions. Les projets sont portés par le conseil de présidence et instruits par les services et comités de pilotage idoines avant présentation devant les instances. Des commissions et comités issues des instances analysent les projets (ex. commission préparatoire à la commission recherche pour la sélection des lauréats d'AAP IdEx, commission IdEx formation pour préparer les arbitrages de la CFVU ; commissions patrimoine, numérique, RH, finances, emplois, ...). Les consultations des instances sont amplifiées lors de projets majeurs affectant l'établissement, telle la LPR par exemple, qui a conduit à la tenue d'un congrès dédié en décembre 2020.

Les grandes orientations de l'établissement et leurs déclinaisons opérationnelles (telles que les schémas directeurs, les réformes structurelles nationales ou d'établissement, etc.) font systématiquement l'objet de démarches projets avec instauration de comités de pilotage – dans lesquels siègent les VP concernés transversalement par les projets, la direction générale des services, et les directions supports. Les groupes de travail opérationnels associent des représentants des composantes. Le pilotage matriciel de l'établissement permet d'affecter les ressources obtenues sur financement fléché (appels à projet, IdEx, financement SCSP...) à chacun de ces projets. La multiplication des comités de pilotage peut cependant constituer un frein à la visibilité d'ensemble et alourdir la phase d'arbitrage. La part croissante de gestion de projets constitue de plus une contrainte supplémentaire sur les fonctions supports qui n'ont pas toujours les moyens récurrents – notamment en personnels – pour assurer la gestion de politiques et de moyens de plus en plus fléchés.

Les délibérations au sein des instances sont menées de manière démocratique et les décisions validées par vote. Depuis septembre 2021, le décompte des voix est mené par boîtiers électroniques. Bien que les délibérations soient systématiquement publiées sur l'intranet Ernest et répertoriées dans la GED, il peut être difficile de retrouver une délibération précise par mot clés. La commission recherche et la CFVU ont diffusé des « Brèves » par messagerie dans les jours suivant leurs séances. L'exécution des décisions est prise en charge par la direction générale des services. La mise en œuvre de chaque projet est menée par un comité de pilotage *ad hoc* et réalisée par un comité exécutif prenant appui sur les services concernés.

Les conférences des directeurs de composante et des directeurs d'unités sont également associées en amont aux grandes orientations et projets d'actions. Celles-ci se tiennent à rythme régulier selon un planning institutionnel. Elles ont été intensifiées pendant la pandémie et se sont tenues par visioconférence pendant cette période, ce qui a permis une participation très forte et assuré le niveau de partage d'information attendu. Dans une perspective d'intensification de la co-construction de projets, une consultation plus affirmée a été engagée par la nouvelle équipe à partir de 2021 par des temps d'échanges et de consultation diversifiés très appréciés (par exemple sous-groupes disciplinaires, sous-groupes thématiques *ad hoc*).

**Associer davantage les responsables administratifs des composantes** à la mise en œuvre de la stratégie de l'université a été une recommandation du Hcéres. Les responsables administratifs de composante étaient réunis entre 2017 et 2020 environ tous les 2 mois avec les autres directeurs de services centraux et généraux. Afin de dépasser la logique d'informations descendantes assez couramment observée, la nouvelle DGS arrivée en novembre 2020 a organisé des réunions mensuelles, associant séparément d'une part l'ensemble des directions de service (sans exclusion) et d'autre part les responsables administratifs de composante (RAC). Les réunions de responsables administratifs sont préparées en amont par le réseau des responsables administratifs qui fait remonter les sujets sur lesquels les RAC souhaitent échanger ou avoir des présentations. La DGS fait intervenir lors de chaque réunion des vice-présidents pour la présentation d'actions stratégiques et un ou plusieurs directeurs de services centraux pour présenter les plans d'action en cours et échanger sur la mise en œuvre opérationnelle de la politique d'établissement.

### Les composantes concourent à l'élaboration et au déploiement des orientations stratégiques de l'établissement

Un dialogue de gestion avec chacune des 35 composantes est organisé annuellement sous forme de rencontres physiques (fin mai à mi-juillet). Les unités de recherche déposent les éléments de leur dialogue de gestion en ligne sur la plateforme DIALOG ouverte à l'ensemble des unités. Les dates de saisies des données pour le dialogue de gestion des composantes et

celui des unités de recherche sur DIALOG sont concomitantes, permettant en particulier la préparation amont des demandes de postes d'EC sur double profil enseignement et recherche entre composantes et unités.

L'Université de Strasbourg s'est engagée en 2021 dans la réforme de son dialogue de gestion avec les composantes afin de mieux les associer à l'élaboration et au déploiement des orientations stratégiques de l'établissement. Le nouveau cadrage du dialogue de gestion doit permettre de (i) d'en renforcer la dimension stratégique, en constituant un guide « pas à pas » au service des projets structurants de la composante (analyse FFOM – Forces, faiblesses, opportunités, menaces), la concrétiser / l'opérationnaliser (objectifs, indicateurs, plans d'actions et projets), en suivre la mise en œuvre (revue annuelle des indicateurs, plans d'actions et projets), et (ii) viser une meilleure cohérence entre la demande de moyens (projets et RH) et les priorités stratégiques. Cela passe par la définition d'une trajectoire pluriannuelle et l'analyse des moyens et leviers dont dispose la composante.

La nouvelle procédure, « dialogue stratégique », s'inscrit dans un processus continu sur l'année civile et doit permettre une discussion partagée et plus stratégique, un suivi des indicateurs et plans d'action et grands projets de la composante en lien avec sa stratégie et celle de l'Unistra ; il est également l'occasion d'une discussion plus opérationnelle (fonctionnement et moyens) (R04-A02).

### Les attributions de compétence et les degrés de subsidiarité sont clairement établis entre les différents niveaux de structuration de l'établissement.

Fusionnée dès 2009, l'Unistra a conduit ce processus sans modèle français préalable sur lequel s'appuyer. Le premier enjeu post-fusion fut de consolider le sentiment d'appartenance à la nouvelle identité créée et ce, en privilégiant notamment le dialogue social et démocratique, tout en confortant la force du central comme gage d'identité commune. C'est dans ce contexte que les collégiums ont été envisagés. Instances de coordination inter-structures autour du lien formation-recherche sur des domaines définis préalablement, ils ont participé à la consolidation de la fusion. Les 9 collégiums ont été conçus sur des périmètres basés sur les typologies (Ecoles, IUT, Facultés) ou sur des associations disciplinaires de composantes (au sein d'un domaine, par ex. Vie et Santé) et ont tacitement intégré les unités de recherche rattachées à ces composantes.

Parallèlement, l'établissement a depuis 2009, fait le choix d'une organisation simplifiée avec une relation directe entre la gouvernance centrale de l'établissement, les 35 composantes et les 71 unités de recherche. Ceci permet la mise en œuvre d'une réelle subsidiarité vers les composantes et les unités de recherche, gage de lisibilité, de cohérence et de simplification. Les structures intermédiaires de coordination et de concertation (collégium) ou de programmes (ITI) n'ont pas compétence d'ordonnateur. Cette subsidiarité ainsi que les liens directs entre les directions des composantes de formation et des unités de recherche avec l'équipe exécutive, très appréciée, s'est révélée particulièrement pertinente dans le cadre de la gestion de la crise COVID. Le nombre de ces structures opérationnelles au sein de l'établissement reste important et la relation directe avec chacune d'elle, chronophage, reste une faiblesse du site. Les collégiums n'ont guère servi à conduire à une évolution du paysage pendant les 12 dernières années. Seules deux fusions de composantes et trois fusions de laboratoires ont eu lieu, indépendamment des collégiums. Des projets de mutualisation de moyens administratifs ou encore de ressources humaines n'ont pas abouti. La réflexion engagée par la nouvelle mandature dès début 2021 sur la rénovation des dialogues de gestion a abouti à un nouveau mode de dialogue dès la campagne 2022. La prise en compte et l'acculturation au mode projet sont considérées comme prometteuses. Citons comme exemple le succès dans la mutualisation de bibliothèques jusqu'alors isolées, dorénavant intégrées au Service des Bibliothèques Universitaires ou encore la création de la DNUM en 2018.

La labellisation en 2020 de 15 Instituts Thématiques Interdisciplinaires, programmes, et non structures, de recherche et de formation sur 8 ans, est intervenue au terme d'une démarche concertée avec les acteurs de terrain ainsi qu'avec les partenaires CNRS et Inserm. L'auto-organisation de leurs périmètres est en lien direct avec les activités des collégiums sur plusieurs années, qui ont permis à la communauté une très bonne connaissance des forces et compétences du site. Ces instituts, opérationnels depuis janvier 2021, vont consolider le paysage formation et recherche de l'Unistra et permettre les échanges et la coordination au sein des larges communautés concernées et transverses aux structures de l'établissement. Une charte des ITI fixe les modalités de fonctionnement à respecter et les bonnes pratiques attendues et *in fine*, les engagements mutuels requis (R04-A03).

Il faut attendre que les ITI fassent leurs preuves pour observer les répercussions induites et les possibilités qu'ils ouvrent en termes de structuration globale de l'établissement. Cette évolution organisationnelle ne peut être que progressive, mais une réflexion sur ce sujet sera entamée rapidement.

## L'établissement peut mesurer l'impact de l'initiative d'excellence sur son organisation, son fonctionnement et ses performances

L'IdEx se trouve depuis l'origine en 2012 sous la responsabilité d'un comité de pilotage spécifique (Copil IdEx) incluant les partenaires CNRS et Inserm, évolution significative dans la gouvernance de l'Unistra. Ce copil a vu ses compétences s'élargir progressivement dès 2016 à l'ensemble des projets d'établissement transversaux, des divers programmes d'investissements d'avenir auxquels l'établissement a postulé (PIA 3, 4). Afin de préserver une organisation simple, les comités de suivi de chacun de ces programmes réfèrent prioritairement au Copil IdEx.

Les **contributions de l'IdEx aux différentes missions** sont détaillées dans les références spécifiques, les bilans étant présentés en annexe (R04-A04). Au-delà d'un soutien compétitif aux missions recherche et formation, sous la responsabilité respective des commissions recherche CFVU, l'IdEx a créé d'emblée trois structures de première importance pour le site : l'Institut d'Etudes Avancées (USIAS), l'Institut de Développement et d'Innovation Pédagogiques (IdIp), et le Pôle Unique d'Ingénierie de projets (PUI) qui sont aujourd'hui totalement ancrées dans le fonctionnement de l'établissement. L'IdEx a également été mobilisée au bénéfice de la transformation et la modernisation de l'établissement, à travers un levier dédié au **pilotage stratégique**, outil privilégié permettant d'agir sur 1) la structuration de thématiques transversales (sciences & données, international, etc.), 2) la transformation de l'établissement (pilotage par la donnée, amélioration continue et démarche qualité, etc.), 3) le soutien aux enjeux stratégiques et aux valeurs de l'université (DDRS, égalité & parité, etc.). A travers ce levier, l'IdEx a ainsi conduit durant la période évaluée à la réorganisation de certains services : conversion du Pôle Pilotage et Amélioration Continue en une direction (DPAC) et élargissement des compétences de la Mission Investissement d'Avenir vers la nouvelle Mission Prospective et Stratégie (MIPS) créées mi-2021. Ces actions ont indéniablement apporté de nouvelles compétences à l'établissement et **une augmentation de l'efficacité et de la performance** aussi bien scientifique, que pédagogique et administrative (voir références spécifiques). La mesure de l'impact de l'IdEx a été initiée pour des programmes de recherche qui s'avèrent être un réel accélérateur, comme attendu (cf référence 10).

Deux autres leviers de l'IdEx « **Université et Cité** » et « **Développement économique** » ont permis la mise en œuvre d'un nombre croissant d'actions permettant un important renforcement des liens entre les acteurs de l'établissement avec les mondes socio-économique et socio-culturel. Celles-ci se voient renforcées en 2020 par le projet OPUS (Open University of Strasbourg, 7M€ sur 10 ans) qui nécessitera la création d'un Département dédié.

Le pilotage des différents leviers et programmes de l'IdEx a dû prendre en compte **la succession des PIA et des appels associés**. Il convient pour ce faire d'être réactif et de s'adapter, ce qui requiert que l'on veille à un équilibre permanent pour ancrer sur le long terme des transformations initiées (innovations et expérimentations devenues de véritables réussites nécessitant parfois d'être institutionnalisées) tout en gardant la capacité d'amorcer et d'accompagner de nouvelles initiatives innovantes et transformatrices en faisant montre d'agilité face aux évolutions de l'environnement extérieur national et international. Une nouvelle feuille de route pour l'IdEx, prenant en compte ces évolutions, est en cours de préparation. Elle inclura également une révision à partir des critères d'adéquation des développements stratégiques apportés par les Investissements d'Avenir avec la mise en œuvre du DOS dont l'établissement s'est doté en 2020. Enfin, elle tiendra compte des incidences de ces programmes sur le fonctionnement de l'établissement fortement influencé par la stratégie nationale induite par les différents PIA (France 2030). Un accent particulier concernera nécessairement l'incidence de la multiplication du nombre de projets à gérer en termes de ressources humaines (suivis administratifs et emplois CDD sur projets).

## Communication

### La communication met en valeur l'identité de l'établissement et participe à sa visibilité

Le rapport d'évaluation Hcéres de 2016 pointait une communication externe peu structurée, avec un aspect girardin assumé, malgré la production d'une identité visuelle globale, et recommandait la mise en place d'un plan de communication commun à l'ensemble de l'établissement. Un audit de la fonction communication avait débouché sur 15 recommandations. L'université s'était engagée sur la mise en place d'un plan de communication à l'échelle de l'établissement, la poursuite du déploiement de son image de marque et la réalisation d'un baromètre de l'image.

Si la nécessité d'un plan de communication globale a bien été identifiée, sa réalisation peine à se mettre en place. Une première difficulté procède des années COVID qui nous a fait privilégier la communication de crise. Une autre difficulté procède de la volonté de la gouvernance de se doter d'une politique d'établissement de communication structurée et partagée par tous quasiment par opposition à une communication continue en fonction des actions à promouvoir, tout comme la mise en place d'un réseau de correspondants communication plutôt orientée vers les métiers. Si une culture de la communication existe bien dans ce réseau, visant à une professionnalisation, il comprend une diversité d'acteurs aux profils très variés, souvent d'abord au service de leur entité de rattachement. Une charte du correspondant et vadémécum ont été établis (R04-A05). Le conseil de présidence a acté lors de son dernier séminaire en février 2022 la mise en œuvre d'une

stratégie de communication, adossée au DOS et déclinée en plan de communication avec de nouveaux outils (Savoirs et refonte du site Web en programmation).

S'agissant de l'image de marque et de l'identité graphique, l'établissement s'est doté d'une charte (R04-A06), issue d'une recherche-action financée par l'IdEx, qui a reçu 3 prix nationaux. La production de cette nouvelle identité visuelle prend en compte les spécificités de la structuration de l'établissement (150 entités pouvant développer une charte graphique singulière dans une architecture globale). Les outils existent pour identifier l'université et décliner une image globale structurée et cohérente. Les entités (services, composantes, laboratoires) ont commencé à en intégrer les principes et à la mettre en œuvre. 50 à 60 % des sites internet mettent en place la charte établissement. A ce stade, hormis les services et 2 entités de formations (Science Po, faculté de théologie protestante), le déploiement n'est pas effectif dans sa version déployée sur l'ensemble des supports, essentiellement faute de moyens dédiés.

Les outils au service de l'image de l'établissement, sites internet, réseaux sociaux permettent de fournir à la fois de l'information pratique et de valoriser les actions, les succès, les talents de l'université. Notons une véritable fragilité de la communication institutionnelle à l'international due à un manque de moyens en traduction et à l'organisation de la chaîne de réflexion, de conception, de réalisation, même si des outils et des événements spécifiques existent (guide welcome, welcome days).

La communication externe passe aujourd'hui principalement par les sites internet, les relations presse, les réseaux sociaux, par des actions événementielles ou thématiques et une information et une promotion/valorisation via les médias de l'université, accompagnée chaque fois par des actions presse pour les mettre en lumière. Des priorités de publics cibles et de contenus de communication ou d'objectifs n'ont pas encore permis de mettre en place un plan de communication opérationnel, même si de nombreuses actions sont mises en œuvre au fur et à mesure des besoins.

### La communication interne contribue à l'information des personnels et des étudiants et au développement de leur sentiment d'appartenance

Hormis la refonte de l'ENT aucun autre engagement n'avait été pris sur la communication interne. La refonte complète de l'ENT vers un espace numérique et un réseau social a permis de construire un véritable espace de travail avec de l'information transversale et la mise à disposition de tous les outils internes via cette plateforme. Elle favorise la mise en œuvre d'une culture commune de partage et propose aussi des groupes de travail transversaux. D'autre part, un écosystème de réunions institutionnelles en direction des différentes strates d'encadrement (composantes, unités de recherche, services) permet un partage des grandes actions mises en place et un partage des informations aux différents niveaux d'encadrements de l'établissement. La circulation de l'information est l'axe central de la communication interne à l'échelle de l'établissement.

### Un pilotage du système d'information (SI) entièrement réorganisé

L'organisation et la gouvernance des missions informatiques et numériques ont été complètement repensées en 2017. La structuration en 2 services séparés (direction informatique et direction des usages du numérique) qui datait de la fusion en 2009, ne permettait plus un dialogue efficace avec les acteurs de l'établissement. Concomitamment, la refonte des services devait s'inscrire dans une nouvelle dynamique via le 2<sup>ème</sup> schéma directeur numérique (2018-2022 ; R04-A07) dont l'ambition était de replacer tous les projets numériques dans la perspective des missions de l'établissement : formation, recherche & valorisation. La Direction du numérique (DNum), qui regroupe près de 150 personnes, a donc été créée au 01/01/2018 et a conduit depuis des chantiers d'envergure pour déployer des solutions structurantes. En particulier, le Datacenter (DC) de l'Unistra a été ouvert en 2019. Il s'agit d'une infrastructure de 450 m<sup>2</sup> de surface utile (108 baies à hautes capacités) avec une très grande efficacité énergétique (PUE de 1,25, labellisé par l'Union européenne « EU Code of conduct »), pensé dès sa conception pour minimiser ses impacts environnementaux. Il a été labellisé par la DGRI en 2020 (*Labellisation des Datacenters ESRI en région*). Entre 2018 et 2020, un grand nombre d'outils ont été déployés, garantissant à la fois une grande qualité de service et une souveraineté (toutes les données sont hébergées dans le DC de l'établissement). Ces nouvelles solutions concernent la messagerie électronique (Partage), l'ENT (ERNEST), les systèmes de visio-conférences et de classes virtuelles (BBB) mais également une plateforme pédagogique indépendante dédiée aux évaluations (Moodle exam). La direction du numérique est également impliquée dans de nombreux projets régionaux ou nationaux, comme par exemple le co-développement de la solution de scolarité PEGASE (hébergé dans le DC de l'Unistra) ; le rapprochement avec les universités du Grand Est sur les domaines du réseau, des services d'infrastructures (ADAGE, Alliance pour un Datacenter Grand Est, dont l'Unistra est pilote) et du calcul scientifique. L'Unistra soutient fortement toutes les initiatives de mutualisation inter-établissements autour des solutions numériques et s'investit fortement pour la communauté ESR.

La DNum accompagne les autres services centraux et les composantes dans toutes les étapes du déploiement de nouvelles solutions numériques. La crise sanitaire que nous traversons depuis mars 2020 illustre combien l'établissement a avancé du point de vue de la résilience de ses structures de formation et de recherche : en quelques semaines, au printemps 2020 des

nouveaux outils ont été installés et déployés (BBB et Moodle exam), les plateformes ont été renforcées, des équipements audiovisuels individuels ou collectifs ont été acquis en grand nombre. Des formations, des séminaires, des webinaires, des forums ont été mis à disposition des collègues par l'action conjointe de la DNum et de l'Institut de développement et d'innovation pédagogiques (Idip). Ce sont aujourd'hui des compétences et des équipements nouveaux qui enrichiront la prochaine offre de formation. Les services d'appui technique sont également très impliqués dans la réponse à des AAP innovants sur le domaine de la formation et de la pédagogie (PIA 2, projet EOLE ; PIA 3 Projet Dephy).

Le pilotage du SI est globalement bien maîtrisé, tout comme la cybersécurité qui fait l'objet d'un comité de pilotage spécifique animé par le RSSI (CPSSI-IL) et qui s'est bien structuré sur le site strasbourgeois (CERT Osiris commun avec le CNRS). Le pilotage du SI rencontre néanmoins des difficultés opérationnelles liées certes à la taille de l'établissement et au manque de ressources pérennes par rapport au nombre de projets numériques lancés, mais surtout à une vision insuffisamment partagée sur le numérique au niveau des différentes structures de l'établissement. Un comité de suivi des projets numériques (CSPN) qui réunit la direction de la DNum, les chefs de départements concernés, la DGS et le vice-président Politique numérique et démarche qualité (VP-PNDQ) se réunit toutes les 3 semaines pour évoquer toutes les difficultés rencontrées qui nécessitent un arbitrage et suivre l'instruction des nouveaux projets avant leur lancement.

L'enjeu du numérique pour le contrat à venir sera de poursuivre les actions engagées au niveau régional et national, de mieux structurer les actions numériques au niveau local, de renforcer les activités de sauvegarde du patrimoine scientifique numérique, de mener enfin des actions plus ambitieuses en faveur du développement durable notamment dans la gestion des postes de travail et de réussir la transformation digitale de l'établissement et notamment la dématérialisation des procédures administratives. A ce titre, l'Unistra participe au projet collaboratif EasiLab soutenu par le Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP) associant les Universités de Bordeaux, Aix-Marseille, et Sorbonne Université, et qui se concentre sur 5 chantiers (PAGU, recrutement, démat' RH, élections et conventions).

<b>FFOM des références 1 à 4</b>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande université de recherche, transfrontalière, bénéficiant d'une IdEx pérenne</li> <li>• Membre de la LERU et d'Udice</li> <li>• Une stratégie d'établissement renouvelée et partagée (DOS)</li> <li>• Un taux de réussite élevé aux appels compétitifs, comme levier de développement de la stratégie</li> <li>• Une dynamique de site appréciée entre partenaires</li> <li>• Une forte présence et engagement des organismes nationaux de recherche, partageant enjeux et valeurs</li> <li>• Des réseaux institutionnels et professionnels nombreux, permettant le lobbying et le partage de bonnes pratiques</li> <li>• Des partenariats internationaux structurants</li> <li>• Un engagement renforcé dans la politique Egalité-parité-diversité</li> <li>• Une politique affirmée vers le développement durable et la responsabilité sociétale</li> <li>• Une gouvernance efficiente, renouvelée et positionnant les enjeux de mutualisation et de structuration</li> <li>• Le développement progressif des structures et outils d'aide au pilotage et à l'amélioration continue</li> <li>• Un système d'information réorganisé et aux services des missions de l'établissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des effets de structures obérant la soutenabilité budgétaire et complexifiant la gestion</li> <li>• Une structuration de la démarche DDRS encore à ses débuts devant se déployer sur l'ensemble des dimensions de l'université</li> <li>• La difficulté de converger vers une stratégie de communication globale pour l'établissement</li> <li>• Une transformation du modèle universitaire à marche forcée, avec notamment des moyens limités pour les fonctions en support aux missions</li> <li>• Une logique d'évaluation et de mesure d'impacts des projets non standardisée à l'échelle de l'établissement</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution des politiques locales (EMS et Ville de Strasbourg), nationales (critères HCERES, rapport Jouzel...) et européennes (Green Deal...) sur la transition socio-écologique</li> <li>• Un rôle attendu des universités pluridisciplinaires pour répondre aux enjeux sociétaux</li> <li>• Cohérence des forces scientifiques avec le bassin économique (régional et transfrontalier) et sa spécialisation sectorielle</li> <li>• La 3<sup>ème</sup> mission des universités, reconnue comme levier d'action et d'entraînement du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de temps pour mettre en place les transformations nécessaires en vue de continuer à s'inscrire dans des dynamiques de croissance</li> <li>• Un cadre réglementaire et budgétaire qui induit une perte de compétitivité des universités françaises</li> <li>• Une perte d'attractivité des fonctions et des carrières, faute de pouvoir s'aligner sur les standards de recrutements</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intégration de l'Unistra dans des partenariats structurants et transformants à l'échelle nationale et internationale. Un contexte post-crise propice à l'évolution des pratiques (managériales, EAD, hybridation, dématérialisation) et des métiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des leviers de financement en déclin et insuffisants pour maintenir les investissements nécessaires</li> <li>• Un modèle encore trop dicté par la course aux classements internationaux, s'éloignant des missions de service public et des responsabilités sociétales attendues de la part des universités</li> </ul>
---	--

## Référence 5. L'établissement porte une politique globale de la qualité

Dans une logique d'amélioration continue, l'établissement s'appuie sur des expertises et des évaluations, qu'elles soient internes ou externes, au premier rang desquelles figurent les recommandations émises par les comités de visite du HCERES qui ont successivement évalué l'Unistra. Lors de la dernière visite, 7 recommandations avaient été émises.

Le suivi des recommandations a en particulier été pris en compte dans l'élaboration du DOS 2030. Leur mise en œuvre a fait l'objet d'un point d'étape à mi-parcours du contrat (11/2019). Les porteurs du suivi des recommandations ont veillé à associer toute l'équipe de présidence et la direction générale des services, notamment par des présentations régulières lors du conseil de présidence hebdomadaire. Ces recommandations ont toutes été prises en compte, mais étant de nature différente, elles ont conduit à date à des réponses différenciées. Chacune d'entre elles est abordée de façon spécifique dans les chapitres dédiés du RAE.

### Une politique de la qualité transparente et rigoureuse qui doit se généraliser dans les services et composantes

Depuis 2014, dans le cadre de l'IdEx, l'université a engagé une démarche qualité portant sur l'accueil des étudiants en proposant une démarche pour la labellisation Marianne aux services et composantes volontaires : 17 se sont engagés dans le processus dont 10 sont labellisés (R05-A01). Fort de ce résultat, l'établissement a souhaité élargir cette démarche qualité à d'autres composantes avec l'objectif de la généraliser. La décision a ainsi été prise (2021) d'engager tout l'établissement dans la démarche SP+ (programme intégré de l'Etat pour la transformation de l'action publique, dans la continuité de la démarche Marianne). L'Unistra a été retenue par le Mesri comme site pilote, et l'objectif de généraliser la démarche à tous les composantes et services recevant prioritairement des étudiants est d'ores et déjà annoncé en interne. De 2016 à 2018, un CoPil Qualité a travaillé à l'élaboration d'une « charte de qualité de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants de l'Université de Strasbourg », constituée de 14 engagements. Cette charte a été formalisée, opérationnalisée, approuvée par le Conseil Académique le 23/5/2017 mais elle n'a cependant pas été mise en œuvre à ce jour (elle sera reprise dans le déploiement de la démarche SP+). En effet, priorité a été donnée au 1) développement des conseils de perfectionnement, et à leur mission dans l'appropriation des évaluations des formations, à la diffusion 2) de l'approche programme et 3) à la promotion de l'alignement pédagogique qui constituent les bases de la qualité en formation.

Parallèlement, une refonte totale de l'évaluation des formations et des enseignements a été conduite ; elle est détaillée dans la référence 16. Pour autant, des niveaux très variables demeurent quant à la maturité des composantes et services en matière d'appropriation de la logique d'amélioration continue. Pour généraliser le déploiement de la démarche qualité dans les structures et les services, une vice-présidence dédiée à la démarche qualité en mars 2021 et une direction du Pilotage et de l'amélioration continue (DPAC) en septembre 2021 (cf.infra.) ont été créées et la décision a été prise d'engager tout l'établissement dans la démarche SP+. L'objectif de généraliser la démarche à tous les composantes et services recevant prioritairement des étudiants est d'ores et déjà annoncé.

Enfin, l'Unistra a obtenu d'autres labels qualité (Bienvenue en France avec 3 étoiles, HRS4R, Certification ISO 9001 pour 6 composantes et le service de formation continue (SFC), travaille sur les exigences du référentiel Qualiopi (SFC et DES) et a mis en place une cartographie de ses plateformes scientifiques de recherche et de service (Cortecs) qui s'engagent à respecter une charte rédigée de façon conjointe par les tutelles (CNRS, INSERM, Unistra) (R05-A02).

### Evaluations, audits internes et amélioration continue : une organisation entièrement revisitée

L'Unistra s'est dotée à l'été 2020 d'un pôle « pilotage et amélioration continue » (PAC), devenue direction (DPAC) à la rentrée 2021 (R05-A03). Cette direction, qui est rattachée hiérarchiquement à la DGS et fonctionnellement au VP-PNDQ, est organisée en 5 départements :

- Le département DATA, en charge de l'aide au pilotage par la donnée, déploie une démarche de gouvernance des données qui repose en particulier sur l'implantation du référentiel Sinaps (achevé fin 2021) et d'un SI décisionnel (actuellement centré sur le volet scolarité / réussite). Les compétences de ce département ont été renforcées en 2020 avec le recrutement de deux spécialistes en data-science.
- L'Observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants (Oresipe), qui a pour mission principale les enquêtes d'insertion pour les deux universités d'Alsace

- Le service d'audit interne (qui existe depuis la fusion en 2009) pour évaluer la maîtrise des opérations et des risques de l'établissement. Sur la période de référence, il a produit 14 audits comportant 227 recommandations.
- Le département Qualité et contrôle interne qui anime notamment le réseau de référents Marianne (et bientôt le réseau « service public + ») et apporte son expertise et son soutien aux démarches d'amélioration continue (évaluation des formations par les étudiants, ...)
- Le département amélioration continue, créé en fin 2019, qui accompagne les restructurations organisationnelles et la conduite du changement ainsi que le coaching managérial.

La direction est en étroite relation avec la DNum, notamment dans le portage de l'enjeu de la transformation digitale en étroite relation avec la DGS et le VP PNDQ.

La MIPS inclut depuis début 2020 une cellule de suivi, d'évaluation et de mesure d'impact des investissements d'avenir.

FFOM Référence 5	
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombreux labels qualité et initiatives en matière de démarche qualité</li> <li>• Expertises multiples en management des démarches qualité dans les services centraux et les composantes</li> <li>• Volonté avérée depuis plusieurs années de la gouvernance de développer la démarche qualité à tous les niveaux et décision de la gouvernance actuelle d'en faire une démarche <u>d'établissement</u> pour toutes les missions de l'établissement et toutes les structures</li> <li>• Force de frappe pour avancer sur les problématiques avec une direction dédiée (DPAC), un VP dédié à la qualité et deux chargés de missions rattachés à la VP Formation</li> <li>• Dispositifs de formation existants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une « culture qualité » inégalement partagée au sein de l'établissement.</li> <li>• Frilosité par rapport au changement</li> <li>• Etendue et diversité des structures de l'Unistra</li> <li>• Manque de visibilité et de partage en interne sur la diversité des actions menées</li> <li>• Insuffisances de RH &amp; déficit de compétences consacrées à la qualité</li> <li>• Sous-exploitation des outils/dispositifs existants</li> </ul>
OPPORTUNITES	RISQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigences de l'environnement de l'Unistra vis à vis des engagements dans des référentiels qualité</li> <li>• Renforcement de la digitalisation dans les activités permettant la mise en qualité et l'interopérabilité des processus</li> <li>• Existence de référentiels de management de la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faiblesse voire baisse des financements mobilisables pour le développement d'un système de management de la qualité</li> <li>• Foisonnement des référentiels et directives en matière de qualité.</li> <li>• Faible appétence de représentants extérieurs à s'impliquer dans les différentes instances de pilotage de la démarche qualité de l'Unistra</li> </ul>

## Référence 6. L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré

Depuis la création de l'établissement en 2009, la programmation budgétaire était construite avant tout à partir des exigences réglementaires (2017-2020). A cette présentation formelle s'ajoute dorénavant une programmation plus politique, à l'aune du DOS 2030 de l'Unistra.

### Soutenabilité et analyse des coûts

#### Un modèle économique qui s'adapte à des ressources pérennes insuffisantes

Le modèle économique de l'Université de Strasbourg est adapté à des modes de financement en transition. Les ressources pérennes notifiées par le MESRI apparaissent insuffisantes pour financer les axes stratégiques de développement de l'établissement et doivent donc être complétées par d'autres ressources nationales et européennes obtenues de plus en plus souvent par appels à projet compétitifs, ainsi que des ressources propres issues de la valorisation et des programmes de recherche. La pérennisation de l'IdEx dès 2016 (cf. *infra*) est un élément structurant de cette stratégie de développement. L'établissement travaille sur une meilleure coordination de l'ensemble de ces sources de financement, aux fins de dégager de nouvelles marges de manœuvre. Il doit encore développer la maîtrise sur le plan budgétaire des impacts de l'IdEx et du financement croissant par des projets nationaux ou de l'Union européenne.

Le modèle doit aussi permettre de soutenir l'objectif stratégique de développement durable de l'établissement au cours du présent mandat. Il repose sur la maîtrise des allocations, dont notamment la dotation à la masse salariale, représentant près de 75 % du budget et qui doit elle-même être très encadrée et suivie de manière à assurer le financement du Glissement

vieillesse-technicité (GVT) récurrent (*cf. infra*). Au-delà de l'allocation maîtrisée des ressources, décision a été prise en 2021 d'intégrer à ce modèle une politique d'accompagnement des projets par la constitution, effective sur le budget 2022, d'une réserve de précaution via une distribution des allocations des composantes limitée à hauteur de 90% de l'enveloppe globale initialement prévue. Pour assurer le financement de la stratégie d'établissement, cette politique doit encore être renforcée dans un dialogue de gestion annuel plus stratégique avec les composantes, les unités de recherche et les services. Ce choix permet aussi de renforcer la sincérité budgétaire au niveau des structures internes, afin de diminuer l'écart important encore actuellement constaté entre prévision et exécution budgétaires. Cela doit accélérer aussi les mutualisations quand elles répondent à des besoins d'expertise plus complexe ou des localisations géographiques communes. Pour améliorer le pilotage financier, il importe enfin d'améliorer à titre principal des données robustes, ce qui passe par le déploiement d'une comptabilité analytique, afin de faciliter les prises de décisions au regard des coûts réels constatés.

Ce modèle économique reste principalement impacté par la difficulté, dans les prévisions budgétaires, à anticiper le financement des réformes réglementaires, le plus souvent au moins partiellement à la charge de l'établissement (essentiellement pour les personnels contractuels, pour ce qui concerne les réformes dans le domaine RH) et notifié très tardivement, alimentant artificiellement son fonds de roulement tout en réduisant ses marges de manœuvre.

### Un suivi de la situation financière maîtrisé et des outils prévisionnels en déploiement

Le dernier rapport de la Cour des comptes de septembre 2020 portant sur la gestion 2014 à 2019 souligne que l'établissement réalise un très bon suivi de son exécution et de son évolution financières, avec une optique davantage pluriannuelle. Cet aspect a été parallèlement accru dans le cadre du dialogue stratégique et de gestion mis en place avec l'État, le budget étant systématiquement présenté dans ce cadre avec une perspective à 3 ans. Les choix à moyen et long terme sont déterminés par le DOS 2030. La Lettre d'orientation budgétaire (LOB) a par ailleurs été rédigée depuis 2021 pour mieux traduire ces choix stratégiques.

La gouvernance des finances a ainsi été adaptée pour soutenir le modèle économique de l'établissement. Les orientations budgétaires font l'objet d'une co-construction de la LOB avec l'ensemble des parties prenantes, cette LOB étant discutée au Congrès chaque année. Cette base oriente ensuite les choix d'allocation des ressources aux structures internes et des ressources propres « de niveau 2 » gérées par ces structures dans le cadre du « Budget du Niveau 1 aux Niveaux 2 (N1-N2) » annuel (= budget de « grandes masses » distinguant les principales ressources « centrales », ainsi que les grandes enveloppes allouées par domaine et axe stratégique), discuté et adopté par le Conseil d'administration chaque année peu après la rentrée universitaire dans le cadre de la construction du budget de l'exercice suivant et présenté dans tous les conseils et structures de gouvernance de l'établissement. De nouvelles structures internes (dont notamment la DPAC et la Mission Prospective et stratégie (MIPS), *cf. supra* et *infra*) ont permis de mieux intégrer les grands projets dans le fonctionnement de l'établissement et de mieux maîtriser leur soutenabilité.

### Un suivi de sa masse salariale amélioré

Il est important de souligner que l'établissement a considérablement amélioré le suivi de sa masse salariale (MS) en organisant les liens entre la Direction des finances (DFI) et la Direction des Ressources Humaines (DRH) sur le rythme du calendrier budgétaire. L'amélioration du suivi de la MS a d'ailleurs été soulignée dans le dernier rapport de la Cour des comptes. Son pilotage stratégique est assuré par le « Comité de suivi de la Masse salariale », instance interne qui se réunit au minimum deux fois par an. Ce comité est présidé par le Premier Vice-président pour assurer une réflexion transversale au service des objectifs stratégiques de l'établissement. Il comprend aussi, outre les représentants des deux services centraux impliqués sur le plan opérationnel, les Vice-présidentes et Vice-présidents en charge respectivement des RH, des finances, de la formation, de la recherche, de la prospective et de la stratégie, ainsi que de la Directrice générale des services et de son adjoint en charge des ressources coordonnant l'action des deux directions supports.

Les prévisions de recrutements sur ressources propres demeurent toutefois perfectibles, la consommation sous Plafond État atteignant quant à elle presque 100 % de la prévision. Si l'établissement maîtrise à présent l'évolution de ses supports d'emplois, le principal risque provient du désengagement de l'État dans le financement du GVT, qui perdure à l'Université de Strasbourg et la contraint à diminuer ses marges de manœuvre financière du montant dudit GVT. L'établissement doit encore parachever le déploiement de l'outil de suivi SIHAM PMS, actuellement essentiellement alimenté et utilisé par la DRH avec l'analyse financière de la DFI, en vue d'élaborer davantage de scénarios et de simulations lors de l'élaboration de la campagne d'emplois et concomitamment à la construction budgétaire.

### Les financements de l'IdEx soutiennent la stratégie de l'établissement

L'Initiative d'excellence (IdEx) de l'Unistra, débutée en 2011 et pérennisée en 2016 avec octroi d'une dotation non consommable de 750 M€ produisant 25,6 M€ d'intérêts par an, renforce la position de l'Unistra en tant qu'établissement attractif et visible au niveau international. Ces moyens IdEx sont complétés par des ressources des PIA successifs et cet

ensemble contribue à nourrir les objectifs du DOS 2030 et a trait à plusieurs projets d'envergure nationale et internationale. Le Conseil de présidence s'approprie collectivement ces outils avec un pilotage stratégique assuré par une VP dédiée. Les services centraux assurent un suivi de l'ensemble des leviers de financement, y compris le suivi des recrutements. La mise en cohérence de toutes les sources de financement sera améliorée par le Plan d'action stratégique (*cf. supra*) en cours d'élaboration.

La mobilisation des crédits IdEx fait l'objet d'une présentation et d'une discussion aux différents conseils centraux et commissions ad hoc, et d'arbitrages en Conseil de présidence. Une présentation systématique en Comité de pilotage (CoPil) IdEx, permet d'impliquer pleinement les organismes nationaux de recherche partenaires (CNRS et Inserm) à la définition et au suivi des projets financés par ce programme.

L'établissement assure un suivi complet des programmes Investissements d'Avenir, tout particulièrement pour les projets IdEx, ITI, SFRI et OPUS. Depuis quatre ans, le principal chantier a été de mesurer précisément l'impact de ces projets sur ces crédits (particulièrement ceux de Masse salariale). Le modèle économique de l'Unistra doit à présent évoluer pour intégrer les coûts de la pérennisation des projets et une évaluation de la nécessité de cette dernière et adapter les outils de projection de ces actions transformantes pour l'établissement. Enfin, la mise en place de procédures permettant d'évaluer les impacts des projets IdEx et PIA se doit d'être développée.

### Dialogues de gestion avec les services, les composantes de formation et de recherche

L'équipe de présidence et la DGS mènent depuis plusieurs années un dialogue de gestion nourri avec les composantes de formation et services centraux et communs. Le dialogue avec les unités de recherche est coordonné par le Vice-président en charge de la recherche, appuyé par la DIREV du fait de ses spécificités.

Le dialogue de gestion est essentiel pour permettre la remontée des besoins des structures tant au niveau RH qu'en matière financière, patrimoniale et organisationnelle. Il fait l'objet d'une rénovation de son cadre sous l'égide du Vice-président Partenariats économiques et gouvernance, afin de le rendre plus stratégique, pour qu'il réponde mieux aux attentes des besoins pluriannuels des composantes en vue d'une meilleure appropriation de l'ensemble des leviers de financement développé par l'établissement.

Les dotations pérennes de l'établissement sont réparties globalement dans le budget N1-N2 voté par le Conseil d'administration, ensuite réparties entre les composantes de formation par la CFVU et les unités de recherche par la commission recherche selon une clé de répartition transparente. Par ailleurs, un droit de tirage pour les heures complémentaires (HC) est ouvert à chaque composante avec une actualisation annuelle à l'occasion du dialogue de gestion annuel. Ce dialogue de gestion, sur suggestion du contrôle de gestion de la DES, permet de corriger à la marge et de tenir compte des demandes complémentaires en HC des composantes.

En outre, les AAP de la CFVU, de la CR et le Programme pluriannuel d'investissement (PPI) permettent d'intégrer des projets portant essentiellement sur de l'investissement, tout en coordonnant la gestion de ces projets par les services centraux concernés (notamment la Direction du patrimoine immobilier et la DNum).

FFOM de la référence 6	
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Situation financière globale saine, trésorerie importante</li> <li>● Pilotage ad hoc hebdomadaire finances associant direction DFi, DGS, VP finances, agent comptable</li> <li>● Attitude pro- active et facilitatrice de la DFi, forte expertise</li> <li>● Utilisation de toute la panoplie des instruments financiers (emprunts en cours, divers modèles de contrats, etc.)</li> <li>● Appropriation collective des enjeux financiers et comptables</li> <li>● Bonnes relations avec les autorités de tutelle</li> <li>● Nouvelle gouvernance sensible à la révision de la politique financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modélisations / projections insuffisantes parfois par manque d'outils ou d'association de la DFi à la communication relative à la stratégie financière</li> <li>● Eclatement de la fonction financière et mutualisation insuffisante</li> <li>● Expertises concentrées sur un trop faible nombre d'agents</li> <li>● Inadéquation de certains outils avec les missions, trop de traitements encore manuels</li> <li>● Renouvellement important des personnels contractuels de la DFi ; Difficultés de recrutement des compétences recherchées</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Digitalisation / dématérialisation</li> <li>● Opportunités législatives / réglementaires</li> <li>● Nouveau régime de « responsabilité unifiée des gestionnaires publics » : partage des responsabilités avec l'ordonnateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mode de financement des services de l'Etat favorisant le mode projet, multipliant les opérations et le fléchage des crédits</li> <li>● Augmentation des projets dont les montages financiers sont très complexes</li> <li>● Réformes imposées et non financées de façon pérenne</li> </ul>

## **Référence 7. La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels**

L'accompagnement et la promotion des carrières, la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) ainsi qu'une politique RH soucieuse de conditions de travail favorables à l'ensemble des personnels et adossée à une politique « égalité » étaient autant d'objectifs du précédent contrat qui se voient atteints par l'établissement. Forte d'un dialogue social soutenu et d'expérimentations pilotes notamment dans le cadre du télétravail, la politique de ressources humaines et ses évolutions récentes ont constitué un atout dans la gestion de la crise sanitaire pour permettre l'accompagnement des personnels tout en assurant la continuité de service.

### **Politique de ressources humaines**

#### **Une politique de recrutement maîtrisée et collectivement assumée**

L'Université de Strasbourg exerce sa compétence de gestion en autonomie et avec responsabilité dans le domaine de la masse salariale (MS) et des emplois budgétaires qui lui sont dévolus par l'Etat. Au cours de ces dernières années, une attention toute particulière a été portée à la gestion de la masse salariale (MS), conduisant l'université à veiller à l'adéquation de ses dépenses de MS à ses ressources financières, provenant essentiellement de l'Etat (cf. § Finances). La maîtrise de son évolution est - et doit être - poursuivie. Dans cette perspective, une simulation de l'impact de chaque campagne Emplois sur l'évolution de la MS est réalisée depuis 2020 à l'aide d'un outil de simulation élaboré par la DRH et grâce au déploiement progressif de SIHAM-PMS, application devant être pleinement opérationnelle en 2022.

La politique de recrutement est définie en lien avec le levier de transformation du DOS « *Le développement des talents* ». Au-delà d'une volonté de maîtriser au mieux l'évolution de la MS, l'enjeu est double : contribuer à l'attractivité de l'université en termes de formation et de recherche et maintenir la cohésion et le sentiment d'appartenance en veillant à l'équité et à la reconnaissance, avec le souci de la progression de carrière de ses personnels (BIATSS, enseignants, EC, titulaires et contractuels).

Résolument engagée dans une démarche de gestion prévisionnelle des emplois, l'université inscrit sa politique de recrutement dans une perspective pluriannuelle. Seuls les supports définitivement vacants depuis au moins un an sont publiés. Les arbitrages s'appuient sur une analyse fine et concertée des besoins en termes de formation et de recherche, tout particulièrement dans la perspective de la mise en œuvre des nouvelles habilitations (de la nouvelle offre de formations et/ou des unités de recherche) mais également en termes d'appui administratif et technique aux principales missions de l'université. L'effort mis en œuvre par l'Unistra sur les recrutements des EC et enseignants entre 2016 et 2018 a ainsi permis de maintenir le potentiel d'enseignement malgré la hausse des effectifs étudiants (+ 18,7 % entre 2013 et 2018). Par ailleurs, la politique de recrutement est définie en soutien aux projets structurants de l'université et/ou à la refonte de l'offre de formations (e.g. réforme des études de santé). Il peut être souligné à ce sujet les démarches proactives de l'université auprès du MESRI pour obtenir des moyens supplémentaires : obtention de trois supports de maîtres de conférences (MCF) en réponse à l'AMI « disciplines rares » en 2016 et 2017, obtention de 32 supports EC et enseignants du second degré pour le déploiement de la réforme des études de santé (cf. § Formation), obtention de 16 supports dans les filières sous tension (STAPS notamment : à noter également à compter de 2022 pour cette composante une dotation pérenne de MS de 180 k€ du MESRI, destinée au recrutement de 3 personnels supplémentaires).

L'université met ainsi en œuvre une politique de recrutement lui permettant d'attirer des jeunes enseignants-chercheurs et post-doctorants prometteurs, susceptibles de contribuer à impulser de nouvelles thématiques et/ou renforcer des thématiques de recherche existantes. Près de 80 % des recrutements de maîtres de conférence concernent des candidats formés et/ou ayant exercé antérieurement en dehors de l'Unistra.

Concernant le recrutement des professeurs des universités (PU), l'université poursuit une stratégie de recrutement garantissant un équilibre entre recrutement interne et recrutement externe en assumant d'une part sa volonté politique de retenir et veiller à la progression de carrière de ses maîtres de conférences de haut niveau qui contribuent à son rayonnement, par le recours aux différents articles de publication pour les postes de professeur (articles 46.1, 46.3 ou encore 46.4 du décret statutaire des EC de 1984). Le taux d'endorecrutement des professeurs s'avère en conséquence plus élevé que celui observé pour les maîtres de conférences (taux moyen de 58,57 % sur la période 2018-2021). L'Unistra veille d'autre part à développer des actions (e.g. prime d'intéressement scientifique, attribution de contrats doctoraux, etc.) pour renforcer sa politique d'attractivité à destination de talents scientifiques.

En cohérence avec sa volonté d'accompagner la progression de ses personnels, l'université accorde une attention toute particulière aux situations de décalage grade-fonction (i.e. agents exerçant des fonctions/métiers d'un niveau supérieur à leur grade/corps d'appartenance). Suite aux deux enquêtes réalisées par la DRH en 2016 puis en 2021, 28 situations ont été résorbées depuis 2018. L'université a par ailleurs finalisé l'application du protocole issu de la loi Sauvadet par 55 titularisations en 2017 et 2018, ce qui porte à 209 le nombre total de titularisations selon ce protocole.

Un autre enjeu majeur de la politique de recrutement de l'université porte sur la population contractuelle (correspondant à plus du tiers des effectifs). Une attention particulière est portée aux contractuels recrutés dans le cadre d'un projet et pour lesquels la question de la CDIisation se posera suite par exemple à l'intégration du projet à la politique d'établissement (ex l'Idip). Cette question est d'autant plus cruciale dans le contexte actuel de maîtrise de l'évolution de la masse salariale.

### Une politique qui intègre les enjeux de parité, d'inclusion et de réduction des discriminations.

L'établissement mène une politique active sur les enjeux de la parité, de l'inclusion et de la réduction des discriminations. Le **plan d'action égalité** de l'établissement précise les grandes orientations de cette politique, notamment pour les personnels de l'établissement. Ainsi, la répartition entre les femmes et les hommes dans les différents métiers et disciplines est suivie depuis 2012. Un rapport de situation comparée des conditions générales d'emploi, de rémunération et de formation entre les femmes et les hommes sur l'année 2019 permet d'identifier les inégalités et de mettre en place des actions visant à les réduire. Une attention est donnée tant au recrutement qu'à l'évolution de carrière des personnels afin de s'affranchir le plus possible des stéréotypes que véhicule notre société. Des formations sont proposées aux personnels tout au long de l'année sur les enjeux de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Un **dispositif de lutte contre les violences sexistes, sexuelles et homophobes** est actif depuis 2018. Il s'enrichit chaque année de nouveaux éléments en s'appuyant sur un retour d'analyse des situations, toutes singulières, ce qui permet d'améliorer continûment ce dispositif. Des temps institutionnels de sensibilisation, sur les droits des femmes, sur les violences sexistes, sexuelles, ou sur la LGBT-phobie sont proposés. Les personnels LGBT+ peuvent également trouver auprès de la mission EPD une écoute et une prise en compte de leur demande particulière, notamment pour le changement du prénom d'usage dans le cadre professionnel. L'université veille également à l'accompagnement des personnels en situation de handicap.

### Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences

#### Une gestion prévisionnelle des carrières qualitative

En application du décret 2020-1493 du 30.11.2020, et après 10 éditions de son bilan, l'université a présenté fin 2021 (CTE du 7.10.2021 et CA du 9.11.2021) la première édition de son **rapport social unique** (alors même qu'une période transitoire est autorisée jusqu'au 31.12.2022). Véritable outil de connaissance et de partage d'informations transparentes, l'université a souhaité l'enrichir en ajoutant, en sus de la liste des indicateurs fixés par arrêté ministériel, des données complémentaires (données relatives aux contractuels, répartition des effectifs par structure d'affectation et par type de population, situation comparée femmes / hommes, etc.) ainsi qu'un chapitre relatif au télétravail et à la crise sanitaire. L'université dispose ainsi d'une excellente connaissance des données relatives à ses personnels. Il conviendra néanmoins de réaliser désormais une analyse plus qualitative et plus fine des changements intervenus sur plusieurs années.

La DRH veille également à anticiper l'évolution des métiers en réalisant des enquêtes fonctions et métiers internes (dernière enquête réalisée en 2020) lui permettant d'élaborer des cartographies métiers. Les enjeux actuels concernent tout particulièrement certains métiers techniques (dont notamment ceux relevant des domaines de l'immobilier et du numérique) pour lesquels l'établissement commence à avoir de vraies difficultés de recrutement et se voit même actuellement débaucher des personnels bien formés par d'autres entités publiques ou privées.

Grâce au Département des Etudes et du Développement de la DRH, l'université dispose d'une vision fine de ses effectifs et emplois (BIATSS, enseignants et EC) et de leur évolution. La vision prospective en termes de gestion prévisionnelle des compétences s'avère encore insuffisamment développée.

#### Des procédures de recrutement formalisées

Au-delà de la sécurisation juridique des procédures de recrutement, l'université met en œuvre des actions visant à garantir la **qualité du processus de recrutement** avec une attention particulière accordée au respect de l'égalité de traitement des candidats et à l'égalité professionnelle H/F. A titre d'illustration d'actions, il peut être cité : le travail autour des fiches de postes (notamment, refonte du modèle des fiches, consignes de rédaction adressées aux structures), la rédaction et diffusion d'un vademecum sur les règles de bon fonctionnement des jurys et comités de sélection, la sensibilisation et formation des présidents de jurys et comités de sélection aux préjugés inconscients, une incitation forte à la mise en situation professionnelle lors des auditions des EC (68 % de mise en situation professionnelle en 2022 pour les postes MCF) avec l'objectif à terme d'une généralisation complète au niveau de l'établissement. L'ensemble des actions s'inscrit dans le plan défini par l'université dans le cadre de sa **labellisation européenne HRS4R** (*Human resources strategy for researchers*) obtenue en 2017.

Concernant le **recrutement des personnels contractuels**, un audit interne réalisé en 2019 a recommandé de renforcer la formalisation des procédures. Dans cette perspective, l'Université de Strasbourg est partenaire depuis 2018 du projet « Easi Lab – Accélérateur de transformation » financé par le FTAP (coordonné par l'Université de Bordeaux et en lien avec Aix-

Marseille Université et Sorbonne Université) dont l'un des objectifs est l'élaboration d'un nouvel outil de suivi du recrutement des contractuels (déploiement prévu en 2022).

Concernant la **promotion et la valorisation des parcours professionnels**, l'université a déployé, dès 2020, les lignes directrices de gestion (LDG) pour les BIATSS. Suite à la réforme induite par la Loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019, supprimant les prérogatives de la Commission paritaire d'établissement (CPE) en matière d'avancement, l'université a mis en place une Commission pour la promotion et la valorisation des parcours professionnels (CPV2P) ainsi que des jurys internes associant les organisations syndicales. Les propositions d'avancement sont guidées par les critères de la valeur professionnelle et des acquis professionnels et la volonté de permettre à chacun d'évoluer dans sa carrière. Concernant les LDG pour les EC, suite à la parution récente des décrets relatifs aux nouvelles mesures RH de la LPR, des groupes de travail sont mis en place dans la perspective d'une validation des LDG par le CA en juin 2022.

## Accompagnement des parcours professionnels

### Un système indemnitaire qui souhaite accompagner au mieux les personnels

L'Unistra est très attachée à reconnaître et valoriser, *via* les régimes indemnitaires mis en œuvre, l'ensemble des fonctions et sujétions de ses personnels (titulaires et contractuels).

En ce qui concerne les EC, le référentiel d'équivalences horaires permet de valoriser les responsabilités en lien avec les missions pédagogiques et/ou de recherche. Par souci d'équité, l'Unistra a décidé d'étendre le référentiel à l'ensemble des personnels (notamment, enseignants du second degré et/ou personnels des EPST) assumant des responsabilités au sein des composantes ou des unités de recherche (délibération du CA du 26.03.2016). L'université s'est dotée de deux nouveaux dispositifs réglementaires en instituant d'une part, une **prime d'intéressement scientifique** (délibération du CA du 14.11.2017) en lien avec sa politique d'attractivité scientifique et d'autre part, dans le cadre de l'IdEx une **prime de reconnaissance de l'implication pédagogique** (PRIP, délibération CA du 13.03.2018) (R07-A01) visant quant à elle à reconnaître et valoriser l'engagement exceptionnel et continu des personnels (EC, enseignants et également BIATSS) dans les activités pédagogiques. La parution récente en décembre 2021 du décret relatif au nouveau régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs (RIPEC) amène à reconsidérer dans sa globalité la politique indemnitaire à destination des EC. Des groupes de travail sont constitués à cet effet dans la perspective d'une validation des lignes directrices de gestion indemnitaire par le CA en juin 2022.

Concernant les personnels BIATSS, le **RIFSEEP** (volet IFSE) a été mis en place pour toutes les filières représentées dans l'établissement au 1<sup>er</sup> janvier 2019 (avec une augmentation substantielle des montants servis). Une réactualisation de la cotation de tous les postes par groupe d'IFSE est régulièrement réalisée par la DRH. Il peut être noté l'existence d'un complément spécifique d'IFSE pour les informaticiens du fait des grandes difficultés de recrutement dans le domaine du numérique. A ce jour, la composante individuelle du RIFSEEP, le complément indemnitaire annuel (CIA), n'a pas encore été déployée à l'université ; ce qui prive l'établissement d'un dispositif réglementaire susceptible de faciliter les recrutements de cadres, tout particulièrement dans les filières très fortement concurrencées par le privé et/ou les autres collectivités territoriales (notamment celles relevant des domaines du numérique (*cf. supra*) et de l'immobilier. L'université doit ainsi devenir plus attractive en améliorant le régime indemnitaire des BIATSS et sa composante individuelle (CIA) de plus en plus souvent sollicitée par les cadres.

Suite aux conventions de gestion négociées avec les organisations syndicales lors de la création de l'Unistra en 2009, les dispositifs réglementaires, notamment dans le cadre du protocole PPCR, sont transposées à la population des contractuels à durée indéterminée. Ces mesures prises localement ont une réelle incidence sur l'évolution de la masse salariale puisque non financées par le MESRI (*cf. § Finances*). C'est pourquoi une attention toute particulière est portée au recrutement et à la gestion des personnels contractuels. Une révision de la convention de gestion des contractuels signée lors de la fusion est envisagée.

### L'accueil, l'accompagnement et la formation des personnels

L'Université de Strasbourg a la volonté d'accompagner chacun - enseignant, EC et personnel technique, administratif, de bibliothèque, social et de santé - dans sa carrière, en valorisant ses compétences, son engagement professionnel et en lui donnant les moyens de réaliser ses projets.

Depuis 2017, l'Unistra a renforcé sa politique d'accompagnement des personnels - BIATSS, enseignants et EC - en mettant en œuvre de nouvelles actions visant à : 1) renforcer la **qualité de l'accueil** des nouveaux nommés (par ex., parcours d'accueil dédié, désignation d'un référent tout au long de la première année de nomination) ; 2) accompagner chacun **lors de sa prise de fonctions** (par ex. formation à destination des nouveaux doyennes et doyens, directrices et directeurs d'école, directrices et directeurs d'unité, formation managériale pour les nouveaux encadrants) ou encore des actions visant à accompagner les personnels **tout au long de leur parcours professionnel** grâce notamment à l'attribution de CRCT pour les EC ou encore une

offre de formations - collectives et individuelles - riche et diversifiée. Dans un contexte d'évolution des missions de l'université, le plan de formation continue des personnels constitue un axe stratégique de la politique RH apportant aux personnels les moyens de maintenir et développer leurs compétences au service de leur projet professionnel tout en satisfaisant aux besoins en compétences de l'établissement. Chaque année, depuis 2016, la DRH réalise un recensement des besoins auprès des composantes de formation et des services et enrichit l'offre de formations (141 nouvelles formations proposées entre 2017 et 2021). Il peut être souligné que les formations ont été maintenues pendant toute la période de crise sanitaire en proposant de nouvelles modalités en distanciel. Même s'il existe des formations communes à l'Unistra et au CNRS mises en œuvre par le Pôle Unique d'Ingénierie de l'université (par ex., formation sur la gestion des contrats de recherche), il conviendrait cependant d'étoffer l'offre de formations à destination des personnels des unités de recherche.

Dans la perspective de **renforcer sa politique RH à destination des EC**, l'Unistra a déployé des mesures spécifiques aux nouveaux MCF (par ex., décharge de 128 HETD dont 32 HETD au titre de la formation à la pédagogie dans le supérieur et 96 HETD au titre de l'activité recherche) ainsi que des mesures instaurées dans le cadre du suivi de carrière des EC généralisé à toutes les universités en 2017 (notamment, création d'un congé « suivi de carrière » ou encore entretiens individuels avec la Vice-présidente Ressources humaines et dialogue social - cf. délibération du CA du 13.11.2018). Manifestement, ces mesures répondent à une attente par les EC d'un accompagnement plus étroit (attribution annuelle de 12 congés « suivi de carrière » ; demandes d'entretien individuel en augmentation constante).

Si le bureau des carrières de la DRH est très impliqué dans l'accompagnement des personnels BIATSS (en particulier lors des phases de mobilité interne ou externe), il convient de le renforcer pour un accompagnement plus spécifique des EC.

## Dialogue social et qualité de vie au travail

### Un dialogue social bien établi

L'Université de Strasbourg, particulièrement attachée au dialogue social historiquement bien établi dans l'établissement, peut se féliciter de la **qualité du dialogue avec les partenaires sociaux**. Au-delà des réunions statutaires (CTE et CHSCT), des réunions régulières - programmées annuellement toutes les 6 semaines environ - constituent des moments fructueux d'échanges d'informations, de consultation et de concertation avec les partenaires sociaux - BIATSS d'une part et enseignants/EC d'autre part -. L'université veille à maintenir - voire renforcer - le rôle du dialogue social dans le contexte actuel d'évolutions réglementaires que connaît l'ESR. A titre d'illustration, la création de la commission pour la promotion et la valorisation des parcours professionnels ainsi que la mise en place de groupes d'experts internes associant les organisations syndicales ont permis de poursuivre un dialogue social soutenu dans le domaine de l'avancement. De même, les partenaires sociaux sont - ou ont été - systématiquement associés aux différents groupes de travail constitués en vue, par exemple du déploiement du RIFSEEP (cf. *supra*) ou encore de l'édiction des nouvelles LDG indemnitaires pour les EC.

La qualité du dialogue social se révèle essentielle dans la **gestion des situations de crise** (comme par exemple la récente période de crise sanitaire) ainsi que dans la gestion des risques psycho-sociaux. Les représentants des personnels sont associés à la procédure collective de gestion des difficultés organisationnelles et/ou les situations de mal-être collectif (procédure collective validée par le CHSCT en janvier 2018). Il peut être souligné également le dialogue étroit avec les représentants du personnel lors de l'accompagnement d'agents en situation de mal-être liée au travail (procédure individuelle mise en œuvre depuis 2015).

Plus récemment, le Service de santé au travail de l'université a déployé en 2018 une **démarche originale de prévention primaire des RPS** (validée par le CHSCT en mars 2018). L'objectif est triple : sensibiliser l'ensemble des structures de l'université aux RPS, détecter des situations susceptibles de conduire à terme à des RPS et enfin proposer un accompagnement par la psychologue du travail et/ou l'apprenti recruté dans ce cadre. Le déploiement de la démarche, bien que ralenti par le contexte sanitaire, doit à terme permettre à l'université d'établir un plan d'actions de prévention des RPS.

Le dialogue social se révèle également central dans la **démarche QVT** (qualité vie au travail) déployée à l'université. En ce sens, il convient de souligner le rôle moteur du groupe QVT émanant du CHSCT, dans la rédaction de la charte relative à la qualité numérique et au droit à la déconnexion (entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2020) ou encore dans le **déploiement du télétravail** à l'Université de Strasbourg. A ce sujet, un protocole initial autorisant deux jours fixes hebdomadaires a été déployé dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Ce premier protocole a été élargi en 2021 (validation par le CTE du 15.10.2020) proposant dorénavant trois options : une option « jours fixes », une option « jours flottants » et une option mixte « jours fixes + 5 jours flottants ». Par ailleurs, considérant le télétravail comme un vecteur favorisant le développement durable, l'université multiplie dorénavant les démarches pour ouvrir des tiers-lieux ou des lieux de pratique du télétravail au sein de locaux de l'université (en cours de mise en œuvre pour la rentrée 2022). La montée en puissance des demandes de télétravail entre 2019 et 2021 (90 demandes en avril 2019, 238 en mars 2020 et 877 en septembre 2021) révèle l'impact de la crise sanitaire et l'évolution du dispositif de l'université. Le déploiement exponentiel du télétravail amène à repenser les modes d'organisation du travail sur la base de la confiance et de nouvelles postures managériales « hybrides ». L'Unistra s'est engagée dans un processus de dématérialisation de la gestion des demandes de télétravail et renforce la formation et

l'accompagnement des agents en télétravail et des encadrants (financement obtenu auprès du Fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail).

## La politique d'action sociale

Dans le cadre de sa politique sociale, l'université conduit des actions coordonnées par l'assistante sociale de l'université et le Service pour la promotion de l'action sociale (SPACS) avec un budget sanctuarisé depuis plusieurs exercices (i.e. non impacté par la réduction des dotations imposée aux autres structures de l'université). Le dispositif des aides sociales individuelles (e.g. secours et prêt à caractère social, aide à l'accès au logement locatif) a été rénové en 2021 après discussion au sein de la Commission d'action sociale de l'université dont les prérogatives ont également été élargies en 2021. L'université souhaiterait renforcer le Service social des personnels (ainsi que le Service de santé au travail) non seulement pour que les personnels en difficulté aient davantage d'interlocuteurs de premier niveau, mais également pour assurer une continuité de service rendue tout particulièrement difficile pour le service social (une seule assistante sociale depuis 2010).

La demande récurrente d'un accueil, au sein de l'université, « petite enfance » (type crèche) a fait l'objet, en 2018, d'une étude de soutenabilité financière. Les différentes simulations financières réalisées conduisent à ne pas pouvoir l'envisager dans le contexte actuel de contraintes budgétaires et réglementaires pour ce type d'activité. En revanche, l'accueil des enfants âgés de 6 à 10 ans pendant les vacances scolaires au sein des locaux du SPACS rencontre depuis 2019 un vif succès.

**Focus sur l'accompagnement des personnels en situation de handicap** – Institué en 2011 (sous l'intitulé « cellule handicap »), le « réseau handicap travail », associant DRH, SST, assistante sociale des personnels, et Mission handicap du Service de la Vie universitaire (pour ce qui concerne les étudiants) est très actif tant en matière de sensibilisation que de l'accompagnement des personnels en situation en handicap et s'est dotée d'un schéma directeur (R07-A02). L'université a veillé à renforcer sa politique d'accompagnement des personnels en situation de handicap, notamment dans le cadre de sa convention avec le Fonds d'insertion pour les personnes en situation de handicap dans la fonction publique (FIPHFP). L'université a été la 2<sup>e</sup> université à signer, en mars 2018, une convention avec le FIPHFP. Après un premier avenant prolongeant cette première convention jusqu'au 31.12.2021, une nouvelle convention est signée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022. Cette convention a permis de définir des actions ciblées et diversifiées (accessibilité, maintien dans l'emploi, recrutement, communication, etc.), dans une logique de cofinancement Unistra - FIPHFP. Un des axes forts de la convention vise en particulier à accroître les recrutements de personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE). Le bilan de cette première période de convention avec le FIPHFP met en évidence que l'objectif initialement fixé de passer d'un taux d'emploi direct de 2,77 % à 3,29 % a été dépassé puisqu'il était de 3,36 % en décembre 2020. Il convient cependant de souligner que des efforts restent à faire pour la population des enseignants et EC.

FFOM de la référence 7	
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une politique RH volontaire, solidaire, agile pouvant compter sur un dialogue social soutenu.</li> <li>• Une DRH bien structurée dont l'expertise est reconnue au niveau national et du site.</li> <li>• Une politique Emplois qui conjugue maîtrise de la masse salariale, attractivité et progression de carrières.</li> <li>• Une politique RH qui reconnaît et valorise les compétences et l'implication de ses personnels.</li> <li>• Des dispositifs d'accompagnement des personnels tout au long de leur parcours professionnel.</li> <li>• Une politique active pour la qualité de vie au travail.</li> <li>• Une démarche systémique sur les enjeux d'égalité et de diversité.</li> <li>• La tenue des d'Assises RH dans la perspective de l'élaboration d'un schéma directeur des ressources humaines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le recours à SIHAM-PMS n'est pas encore systématique pour simuler le coût des campagnes Emplois.</li> <li>• La cartographie des départs à la retraite n'est pas achevée.</li> <li>• Les réflexions sur le redéploiement des postes et de réallocation des ressources sont encore trop timides.</li> <li>• Absence en l'état d'un bureau des carrières dédiés aux EC.</li> <li>• Pas de dispositif formalisé ni de trame d'intervention pour la prise en charge de situations de violence psychologique</li> <li>• Le taux d'emploi des personnes en situation de handicap, notamment au niveau des personnels enseignants et enseignants-chercheurs non atteint.</li> <li>• Le nombre important de structures internes rend plus difficile la mise en œuvre d'une démarche globale de la politique RH.</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les évolutions réglementaires et législatives offrent de nouveaux leviers RH intéressants.</li> <li>• L'évolution du système informatique de saisie des services permettra un meilleur suivi du service réalisé et des HC.</li> <li>• Les partenariats avec les acteurs institutionnels et publics du site existent déjà et peuvent être encore renforcés.</li> <li>• L'appartenance de l'Unistra à EUCOR ainsi qu'EPICUR offre des opportunités pour favoriser une politique RH internationale</li> <li>• Une meilleure intégration et prise en compte de la dimension RH dans les projets structurants soumis, notamment PIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La non compensation du GVT.</li> <li>• L'attente des trains réglementaires très denses en lien avec les réformes réglementaires en cours ainsi que des échéances calendaires très courtes.</li> <li>• La difficulté à attirer et à fidéliser les personnels dans certains métiers (cf. informaticiens, conducteurs de travaux, financiers) et à recruter des experts métiers RH</li> <li>• Le fonctionnement par projets de plus en plus répandu impacte directement la DRH avec un risque d'engorgement.</li> </ul>

## Référence 8. L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement

### Diagnostic et suivi du patrimoine immobilier

L'organisation de la fonction technique immobilière de l'Université de Strasbourg, en tant que maître d'ouvrage exploitant, est un atout majeur de la politique immobilière de l'établissement, qui lui a permis d'acquérir une connaissance précise et la maîtrise de son patrimoine bâti (152 bâtiments, recouvrant près de 550 000 m<sup>2</sup>) et non bâti (environ 820 000 m<sup>2</sup>), dont une part très importante (près de 98 %) relève de la propriété de l'Etat. Trois directions et services se coordonnent pour déployer la stratégie immobilière de l'établissement sous ses différents aspects opérationnels.

### Une coordination partagée entre 3 services

La **Direction du patrimoine immobilier** (DPI) assure la maîtrise d'ouvrage des opérations de construction et de rénovation financées dans le cadre de l'Opération Campus, des CPER successifs, du Plan de relance de l'Etat, et plus ponctuellement par le Programme pluri-annuel d'investissement (PPI) mis en place par l'établissement en autofinancement depuis 2015.

La DPI pilote également la maintenance de ce bâti et la gestion des fluides. Elle établit les programmes des opérations immobilières (rénovations, restructurations, et opérations relevant du gros entretien renouvellement (GER)) pour harmoniser et homogénéiser les aspects techniques du parc immobilier ; elle assure le suivi de ces opérations. Cette direction a mis en place des outils communs sur tous les sites tels que la Gestion technique centralisée (GTC) et coordonne l'action des équipes de maintenance de ces sites, intégrant tous les aspects techniques de la maintenance immobilière, avec de plus des objectifs de résultats imposés aux titulaires des marchés publics rénovés depuis 2019. La maîtrise d'œuvre des opérations et la maintenance étant externalisées, la DPI se concentre sur la partie pilotage des travaux, et la cohérence de maintenance ultérieure (calcul en coûts complets) et est l'interlocuteur des responsables de maintenance de sites. Le développement en cours des accès du Système d'information du patrimoine (SIP-ABYLA) aux structures internes (composantes de formation et unités de recherche, gestionnaires de bâtiments) devrait permettre d'améliorer la qualité et l'actualisation des informations saisies dans ce SIP en les développant tout en y associant davantage les acteurs internes.

La DPI contribue également à des missions de prospective notamment par la mise en place de plusieurs schémas directeurs dont notamment : le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière en cours (SPSI 2018-2022, validé par le Conseil d'administration en mars 2020) (R08-01) et le Schéma directeur immobilier 2022-2042 (SDI), validé par le CA en janvier 2020, (R08-02) un projet de Schéma directeur de transition énergétique (SDTE) a également été élaboré (*non encore approuvé par les instances concernées*) dont plusieurs actions déjà ont été réalisées, ou sont encore en cours de réalisation, dans le cadre du récent Plan de relance de l'Etat. L'agenda d'accessibilité (Ad'Ap) a été transmis fin 2015 et validé selon les dotations budgétaires notifiées par l'Etat ; celles-ci ne représentent cependant que 10 à 15% des besoins et l'absence de visibilité sur une dotation pluriannuelle (à 5 ans) ne permet hélas pas à l'université d'engager les travaux nécessaires à la mise en œuvre de cet Ad'Ap.

La **Direction des affaires logistiques intérieures** (DALI), gère quant à elle l'occupation et l'usage de 14 bâtiments sur le campus central de l'Esplanade, ainsi que le campus historique (inscrit au patrimoine de l'Unesco). Ces 2 campus sont sur le même site et forment le campus centre. La DALI a été dotée depuis 3 ans d'un département dédié à la sécurité (notamment incendie, en lien avec le SPSE, cf. *infra*) et la sûreté (domaine qui sera prochainement développé, le déclassement de l'immeuble de grande hauteur Tour de chimie prévu en 2022 devant permettre de renforcer cette mission), avec un Poste central de sécurité (situé au sous-sol de l'Institut Le Bel), répondant aux situations d'urgence pendant les heures d'ouverture de l'établissement (intervention d'un prestataire dans le cadre d'un marché public en dehors de ces horaires), et jouant un rôle de conseil accru auprès des composantes, en lien avec le Fonctionnaire de sécurité, le FSD adjoint (FSDA, rattaché à la DGS), le SPSE, les services de police locaux et la préfecture (une convention de partenariat ayant été signée entre l'Unistra, la Préfecture du Bas-Rhin et la Direction départementale de sécurité publique du Bas-Rhin début 2020) ; la vidéo-protection, notamment sur le campus central de l'Esplanade a été développée depuis 2 ans, avec mise en place récente d'une procédure centralisée, faisant intervenir la DALI et le FSDA (en lien avec le Service des affaires juridiques et institutionnelles) de demande d'autorisation (Préfecture) et de mise en place progressive de caméras sur les différents campus dans le cadre d'un marché passé par l'établissement ; à noter que le Studium, bâtiment emblématique du site Esplanade, devant être livré 2022, sera équipé d'un système élaboré de vidéo-protection.

Enfin, le **Service de prévention sécurité environnement de l'université** (SPSE) est chargé de conseiller et d'assister la direction de l'université dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de prévention des risques de l'établissement et d'animer le comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) de l'Unistra.

Les principales missions de ce service concernent la prévention des risques professionnels liés à l'activité de l'établissement (risque chimique, biologique, physique, équipements de travail, etc.), aux bâtiments (risque incendie, accessibilité) et à la gestion des déchets dangereux ; le SPSE est associé à la gestion de la crise sanitaire liée au coronavirus depuis 2020 et a contribué à mettre en place de nouvelles mesures relatives au suivi du CO<sub>2</sub> dans les amphithéâtres.

## L'utilisation du patrimoine immobilier : un processus amélioré mais une valorisation à développer

L'Unistra a globalement une bonne connaissance de l'usage de ses locaux grâce à son système d'information du patrimoine (SIP) Abyla et leur utilisation effective du fait de la gestion centralisée et mutualisée d'une partie importante de ses locaux d'enseignement (salles de cours et amphithéâtres) par la DALI via l'application ADE. Toutefois, les limites techniques de cette application (à la base créée pour gérer les emplois du temps) et le fait que l'occupation effective de ces locaux ne soit pas systématiquement confirmée, limite la qualité de ce suivi. Le recrutement d'un nouveau chargé de mission ADE (à 100% contre 50% pour le précédent) devrait permettre d'améliorer cet aspect de gestion des locaux, tant en lien avec les composantes de formation qu'avec la DALI et la Direction des études et de la scolarité.

Ainsi que le montre notamment le SDI de l'Unistra, l'établissement tient à réaliser concrètement sa mission de valorisation du patrimoine, génératrice de ressources nouvelles, comme la signature récente d'autorisations d'occupations temporaires (AOT) concernant les 2 villas de la rue Schiller, suite au déménagement de Science Po et du CEIPI dans le bâtiment Le Cardo. La centralisation de la gestion des conventions d'AOT par la DPI (AOT « longues ») et la DALI (AOT « courtes » essentiellement liées à de l'événementiel) depuis 2018 a permis de renforcer cette connaissance de l'occupation des locaux, tout en veillant à l'application des mesures de sécurité et de sûreté liées à celle-ci faisant intervenir notamment le SPSE. Toutes ces AOT sont formalisées par des conventions signées par le vice-président Patrimoine (à l'exception des AOT concernant les start-up et entreprises qui sont gérées par le Vice-président relations avec le monde socio-économiques et valorisation, mais également visées par le Vice-président patrimoine). Les associations étudiantes ne peuvent bénéficier d'une gratuité d'occupation que dans la mesure où elles ont signé la charte existant au sein de l'établissement concernant ces associations.

La proportion de recettes de valorisation issues des autorisations d'occupation temporaire (AOT, env. 500 k€/an) au regard du budget immobilier (17 M€) reste toutefois encore relativement faible ; cette activité doit donc encore être développée, notamment concernant des bâtiments emblématiques et de grande notoriété de l'établissement, tels que le Palais universitaire. Par ailleurs, alors même qu'elle ne souhaite pas, dans l'immédiat, s'engager, dans la démarche de dévolution du patrimoine, l'université doit étudier la création d'un budget annexe immobilier afin de vérifier l'opportunité de davantage sanctuariser les ressources et dotations de ce secteur.

La gestion des concessions de logement (54 logements de fonction pour nécessité absolue de service, et quelques conventions d'occupation ponctuelle avec astreinte) est centralisée par la DFI en lien étroit avec la DGS qui coordonne le tout.

## Programmation et soutenabilité immobilières

L'Unistra planifie ses opérations immobilières au travers de plusieurs schémas directeurs et/ou prévisionnels (cf. SPSI, SDI, SDTE, etc.) et dans le cadre de contractualisations pluriannuelles essentiellement avec l'Etat et les collectivités locales (Opération Campus, CPER, Contrat triennal local, etc.) ; quelques opérations font l'objet d'une planification via le Programme pluri-annuel d'investissement (PPI) autofinancé de l'établissement qui permet également de compléter les financements d'opérations immobilières - dont l'enveloppe s'avère insuffisante pour répondre à tous les besoins exprimés - ainsi que de prévoir les équipements nécessaires (et souvent cofinancés par les composantes hébergées concernées) pour l'utilisation complète des locaux. Les opérations relevant du gros entretien/renouvellement sont planifiées sur la dotation récurrente annuelle de la Direction du Patrimoine immobilier (DPI) ainsi que sur le PPI.

Ainsi que le montrent les schémas directeurs et/ou prévisionnels de l'établissement en cours, la programmation immobilière de l'établissement se traduit par des projets d'investissement réellement structurants, prenant en compte ses besoins et leurs évolutions dans les domaines de la formation (cf. notamment : construction du Cardo (*bâtiment de 16 981 m<sup>2</sup> livré - avec plusieurs années de retard - en 2020*), regroupant Sciences Po Strasbourg, le CEIPI et l'IPAG, la construction du Studium (*9 603 m<sup>2</sup>, livré au printemps 2022*), les autres opérations de rénovation des locaux de composantes inscrites dans l'Opération Campus, dans le Plan de relance, etc.), de la recherche (cf. notamment : construction du Centre de Recherche en Biomédecine de Strasbourg (*CRBS, 11 447 m<sup>2</sup>, livré en 2021*), de la 1<sup>ère</sup> tranche du Centre européen de sciences quantiques (*CESQ, 1 193 m<sup>2</sup>, livré en 2021*) dans le cadre du PPI de l'université, construction programmée de la seconde tranche de ce CESQ inscrite dans le nouveau CPER), de la vie de campus (cf. *Campus vert du Plan Campus*), et pour lesquels il mobilise des financements externes (R08-A03).

La tension sur les locaux d'enseignements, principalement les grands amphithéâtres (plus de 350 places) et les grandes salles de travaux dirigés (plus de 50 places), est importante. La forte augmentation du nombre d'étudiants, qui se poursuit de façon continue depuis la fusion, ainsi que les réserves sur l'opportunité de s'inscrire dans une prochaine vague de dévolution (cf. Infra), imposeront une évolution du SDI (parallèlement à la nécessaire mise en place d'un nouveau SPSI).

L'approbation du SDI 2022-2042 par le Conseil d'administration était assortie de la mention du souhait de l'établissement de débiter les négociations avec les ministères concernés en vue d'étudier la candidature de l'établissement à la dévolution du patrimoine. Toutefois, après avoir étudié l'opportunité d'intégrer la 3<sup>ème</sup> vague de dévolution lancée par le MESRI fin 2021, l'établissement a repoussé cette accession qui comporte de réels risques financiers pour lui avec un investissement RH important requis (dans tous les domaines : techniques, juridiques, financiers) tandis que l'Opération Campus n'est pas encore

achevée et que de nombreux départs récents de plusieurs cadres de la DPI ont considérablement fragilisé le fonctionnement de cette direction. Par ailleurs, l'absence de dotation financière récurrente du MESRI pour accompagner la dévolution, ainsi que la relative frilosité des collectivités locales pour accompagner de nouvelles opérations immobilières (cf. dernier CPER) imposent à l'université de se montrer prudente en la matière alors que sa situation financière, bien que satisfaisante, reste tendue.

### Gestion immobilière, transition écologique, énergétique et environnementale

Ainsi que le montrent les développements précédents, l'université a défini les principes d'une gestion immobilière venant en appui de ses missions principales de formation et de recherche. Il doit toutefois être souligné que la gestion des opérations courantes de maintenance locale de site pose encore quelques problèmes ; la mutualisation des personnels assurant cette maintenance au sein d'équipes de sites est en effet rendue difficile du fait du rattachement de ces personnels aux composantes de formation. Des actions sont engagées afin de renforcer cette mutualisation, la DPI étant dorénavant systématiquement associée à tout nouveau recrutement de personnel de maintenance et chaque responsable de site étant en lien direct avec un correspondant dédié au sein de la DPI.

L'établissement n'a pas souhaité mutualiser les fonctions de logistique, à l'exception de celles regroupées au sein de la DALI, gérant plusieurs bâtiments du campus central (dont les « gros » bâtiments que constituent l'Institut Le Bel, le Palais universitaire, le Patio et, très prochainement, le Studium) ; la DALI centralise en revanche de plus en plus d'opérations liées à la sûreté, alors qu'elle relaie la politique de l'établissement dans ce domaine. L'établissement s'attache aux mutualisations avec les partenaires (cf. notamment au niveau du CRBS intégrant plusieurs équipes Unistra/Inserm) avec une gestion mutualisée des fonctions liées à la maintenance immobilière et informatique relevant de l'Unistra.

L'université souhaite également développer les partenariats avec les collectivités locales (cf. notamment projet de réhabilitation du quartier du Neuhof à Strasbourg, porté par l'EMS et la Collectivité européenne d'Alsace, avec des financements importants attendus de l'ANRU), incluant la rue de Neuvic dans laquelle se situe un site de l'INSPE prochainement libéré par cette composante. L'Unistra cherche en effet à y accueillir au moins partiellement des composantes actuellement localisées sur les sites de l'Esplanade et du campus historique.

La politique immobilière de l'établissement prend depuis quelques années davantage en compte la transition écologique, énergétique et environnementale (cf. notamment le SDI 2022-2042). La création initiale d'une cellule développement durable de 3 personnes au sein de la DPI en janvier 2019, soutenue par un projet IdEx (et intégrée depuis début 2022 au sein de la mission DDRS qui a vocation à terme à devenir un véritable service central de l'établissement) montre la prise en compte accrue de ces aspects dans le domaine immobilier, qui sert d'amorce à des transformations plus transverses dans l'établissement. A noter que l'Opération Campus dont bénéficie l'Unistra intégrait déjà un grand nombre d'opérations correspondant à des rénovations énergétiques de bâtiments, tandis que le Plan de relance en cours (pour lequel l'Unistra a présenté plusieurs opérations inscrites dans son SDTE) inclut plusieurs opérations liées à la transition énergétique. L'établissement peine cependant encore à mettre en place des opérations d'intracting alors que la centralisation des dépenses de fluides notamment (hors IUT) rend plus difficile la responsabilisation des utilisateurs locaux.

Le système de gestion technique centralisé (GTC) de l'établissement permettra dans un prochain temps de confier le suivi des consommations aux utilisateurs afin de davantage les responsabiliser. Un économiste de flux a tout récemment (début 2022) été recruté au sein de la DPI, dans le cadre du déploiement du schéma directeur DDRS : il a pour mission d'identifier les axes relatifs à l'exploitation des systèmes et à leur optimisation, en lien avec les prestataires en charge de l'exploitation technique ; la sensibilisation des usagers est développée au sein de la Mission DDRS, en lien étroit dans ce domaine avec la DPI. A noter également que la DPI devrait mettre en place prochainement les certificats d'économie d'énergie.

L'absence de visibilité sur les dotations Etat et de marges de manœuvre sur les ressources financières immobilières bloque encore actuellement la planification d'une trajectoire d'investissement concourant à l'atteinte des objectifs du décret tertiaire (décret n° 2019-771 du 23 juillet 2019 relatif aux obligations d'actions de réduction de la consommation d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire) et de son arrêté d'application (arrêté du 10 avril 2020 modifié relatif aux obligations d'actions de réduction des consommations d'énergie finale dans des bâtiments à usage tertiaire). La mobilisation importante nécessaire pour la saisie et la mise en œuvre opérationnelle de ces dispositions réglementaires requiert la création de postes, création qui n'a à ce jour pas pu être réalisée par l'établissement.

FFOM Référence 8	
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Unistra maître d'ouvrage exploitant de 153 bâtiments (très majoritairement (98 %) propriétés de l'Etat).</li> <li>● Opération Campus en cours d'achèvement.</li> <li>● Programme pluri-annuel d'investissement existant et finançant plusieurs projets immobiliers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Très faible capacité financière pour ce qui concerne le GER</li> <li>● Lisibilité budgétaire pluriannuelle insuffisante (hors projets contractualisés).</li> <li>● Difficulté à mettre en place sur les différents sites des équipes de maintenance inter-composantes.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un SPSI (2018-2022) validé par toutes les instances internes et externes (<i>délib. CA du 10/03/2020</i>).</li> <li>• Un SDI (2022-2042) validé intégrant le souhait d'engager l'établissement vers la dévolution du patrimoine immobilier.</li> <li>• Une Direction du patrimoine immobilier (DPI) experte réactive et proche des entités internes.</li> <li>• Nombreuses capacités techniques au niveau des personnels en poste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensions créées par les travaux en site occupé.</li> <li>• Difficultés à recruter et fidéliser les personnels de la DPI.</li> <li>• Faible attractivité de l'établissement due à des régimes indemnitaires défavorables</li> <li>• Campus Historique en secteur UNESCO : entretien et mise en sécurité incendie de bâtiment beaucoup plus coûteuse et techniquement délicate.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appels à projets si les aspects de maintenance et de sécurité sont inclus dans le budget d'infrastructure.</li> <li>• Création d'un Budget annexe immobilier (BAIM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de compétences et sous dimensionnement de la DPI</li> <li>• Nouveaux projets sans moyens humains suffisants ou à gérer dans l'urgence.</li> <li>• Saturation actuelle du secteur économique du bâtiment</li> <li>• Entreprises du bâtiment employant des personnels mal formés et mal encadrés.</li> </ul>

## Chapitre 2 : Politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

### Référence 9. La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes

#### Choix stratégiques

##### Des ambitions et réalisations au service d'une recherche de pointe et diversifiée

L'Université de Strasbourg est une université de recherche intensive. Le haut niveau de sa recherche est tout particulièrement attesté par les succès répétés aux programmes d'investissement d'avenir dès 2012 (implication dans 47 projets dont LabEx, EquipEx, SATT, IHU, etc.) ou européens. La pérennisation de l'IdEx dans un processus très sélectif en 2016 – une année en amont de la période évaluée – a confirmé nos très forts potentiels ancrés sur une recherche fondamentale pluridisciplinaire reconnue et particulièrement fertile et a ouvert de nouvelles perspectives amorcées avec succès autour de constructions interdisciplinaires selon une trajectoire cohérente et déterminée. Le partenariat étroit mené avec les organismes de recherche nationaux, CNRS et l'Inserm, en particulier dans le contexte de l'IdEx mais également pour l'ensemble des problématiques et enjeux du site, a conduit à définir des ambitions partagées au service d'une recherche autant de pointe que diversifiée.

**1<sup>er</sup> objectif** : Poursuivre le développement d'une recherche au meilleur niveau international

La préoccupation principale du quinquennal a concerné le devenir des 11 LabEx « in IdEx ». Les LabEx démarrés en 2012 et 2013 sont représentatifs des 12 pôles d'excellence (11 LabEx, 1 IHU) et sont performants à un niveau international non seulement en raison des compétences des communautés concernées mais également du fait qu'ils bénéficient d'un financement *long*, sur 8 ans, modulable d'une année à l'autre. Le transfert de responsabilité de l'ANR vers l'Unistra dans le cadre de la pérennisation de l'IdEx en 2016 a engendré une réflexion sur l'évolution des LabEx au-delà de 2019, incluant une évolution de leurs périmètres et l'ambition de voir reconnues de nouvelles thématiques d'excellence spécifiques au site. En même temps, il s'agissait également d'affirmer l'ambition de voir reconnue une diversité de projets, incluant des projets émergents et/ou projets à risque. Enfin, il nous paraissait essentiel de concrétiser la plus-value liée à la richesse pluridisciplinaire des unités de recherche en apportant un accompagnement au développement de recherches interdisciplinaires, basées sur une mobilisation et la mise en œuvre de compétences diversifiées et complémentaires pour aborder les grands enjeux scientifiques actuels.

La plupart de ces enjeux ont trouvé réponse par la **mise en place des ITI<sup>5</sup>**, qui allient à leurs priorités dans l'excellence en recherche la volonté de renforcer de façon innovante le lien entre la formation et la recherche. En effet, dès le premier

<sup>5</sup> Les 15 ITI et 2 Fédérations : IMCBio+ Biologie moléculaire et cellulaire intégrative ; IMS – Institut du médicament de Strasbourg ; NueroStra – Le système nerveux face aux contraintes environnementales ; Transplantex NG – médecine de précision ; InnoVec – Vectorisation innovante de biomolécules ; SysChem – Chimie des systèmes complexes ; GeoT – Géosciences pour la transition énergétique ; HiFunMat – Matériaux hiérarchiques et fonctionnels pour la santé, l'environnement et l'énergie ; IRMIA++ – Mathématiques, interactions et applications ; QMat – Sciences quantiques et nanomatériaux ; HealthTech – Sciences et technologies de l'information pour la santé ; CREA – Centre de recherche et expérimentation sur l'acte artistique ; MAKerS – Fabrique de la société européenne ; HiSAAR –

















réfléchir à la stratégie la plus performante et la plus adaptée à mettre en place au niveau de l'Unistra mais aussi d'anticiper la mise en place de « Horizon Europe » et de favoriser la participation de la communauté universitaire à ce programme européen de financement de la recherche.

Au cours de la période concernée, 435 projets ont été déposés (414 Europe dont 27 Interreg et 387 H2020-Horizon Europe ; 6 NIH ; 5 CEFIPRA ; 10 autres) dont 120 ont été acceptés, soit un taux de succès très élevé de 25%. Les trois domaines de recherche sont concernés, avec une activité majeure dans le domaine des sciences et technologies avec 70 projets acceptés sur 270 projets déposés, 22 sur 60 en Vie et santé et 28 sur 78 en SHS-DEG. L'évolution sur la période a été marquée par une très forte progression entre 2016 et 2018 suivie ensuite par une diminution conséquente dans les domaines SHS et Sciences de la Vie et Santé en raison notamment de la crise COVID ayant mobilisé les forces en santé sur les projets à financement national. Le domaine Sciences et technologie a maintenu une activité de dépôt élevé de 50 projets environ par an de 2016 à 2019 puis une baisse en 2019 et 2020 aux alentours d'une trentaine de dossiers par an.

**Au niveau de la commission européenne**, 42 projets ont été soutenus dans le cadre des actions Marie Skłodowska-Curie (MSCA) (197 projets déposés avec un taux de succès de 21% dépassant le taux de réussite nationale de 12% - taux de réussite issu du portail de la CE pour l'ensemble de la programmation H2020), 13 projets ERC (11 en sciences et technologies et 2 en vie et santé) ont été acceptés sur les 60 déposés ce qui représente un taux de réussite de 22% (de 8 points supérieur au taux national de 14%). Des actions conjointes avec le CNRS et l'Inserm ont été mises en place depuis 2020 pour augmenter l'attractivité des dépôts de projet ERC et maximiser leurs chances de succès. Un club talents ERC est en structuration au travers de la coopération accrue entre les services d'aide au montage de projets de l'Unistra, des délégations régionales du CNRS et de l'Inserm et ses effets devraient se faire sentir lors des prochaines années, quand l'ensemble des programmes financés par Horizon Europe auront été lancés. Trois nouvelles chaires Jean Monet ont conduit à la labellisation d'un Centre d'excellence Franco-Allemand Jean Monet pour l'Unistra, financé par la Commission européenne, ce qui illustre le haut niveau des recherches sur les questions européennes.

## Pratiques responsables

### Une prise en compte structurée des enjeux éthiques intégrant la promotion de l'intégrité et de la déontologie, et l'accompagnement opérationnel de la recherche animale et sur la personne

L'Unistra a mis en œuvre une politique dynamique dans le domaine de **l'intégrité scientifique** dès 2016. Elle appuie ses actions concrètes sur les recommandations nationales et internationales dans le domaine. Dans le cadre de l'arrêté sur la formation doctorale, une série de formations obligatoires à l'intégrité et à l'éthique scientifique ont été mises en place pour l'ensemble des doctorants. La nomination d'un référent à l'intégrité scientifique a eu lieu dès la parution du rapport Corvol, et une nouvelle procédure d'instruction des cas de manquement à l'intégrité scientifique a été élaborée en 2019. Son fonctionnement transparent est accessible à toute personne qui souhaiterait lancer une alerte. Le nombre de cas traités depuis cinq ans est relativement stable (environ 4 par an, avec une baisse pendant la période COVID). Les procédures portent principalement sur des allégations de plagiat, de manipulations de données, et sur le statut d'auteur dans des publications.

Afin de promouvoir et d'assurer le respect des **principes déontologiques** (dignité, impartialité, intégrité, probité et neutralité), l'université a signé dès 2015 la **Charte nationale de déontologie des métiers de la recherche** et procédé à la nomination d'un référent déontologue (2020) et à la mise en place d'une **commission de déontologie** (réunie pour la première fois en avril 2022), qui permettra de renforcer les engagements de l'université vis-à-vis des questions déontologiques.

L'établissement a mis en place en 2018 un **comité d'éthique pour la recherche** (CER) (R09-07) afin de permettre la validation éthique opérationnelle des protocoles de recherches non interventionnelles impliquant la personne humaine, hors cadre de la loi Jardé. Pluridisciplinaire, le CER est composé de membres de 15 unités de recherches représentant des 3 grands domaines de l'Unistra. Il émet des avis sur les aspects opérationnels des projets de recherche portés par les EC/C du site en lien avec les pratiques éthiques sur la personne humaine, les réglementations et les textes législatifs. Il intègre la déléguée à la protection des données de l'établissement et dirige le cas échéant, en concertation, les dossiers vers les autres comités compétents du site (comité des facultés de santé et des HUS, Comité de Protection des Personnes). Après 5 ans de fonctionnement, les projets issus d'abord majoritairement des domaines de la psychologie et sciences de l'éducation, se sont étendus vers d'autres disciplines des sciences humaines, mais aussi des sciences et technologies et aux interfaces avec le secteur santé (Figure ci-dessous), avec un effet d'entraînement sur les communautés et une montée en qualité significative de la justification éthique des protocoles, avec près d'une cinquantaine de dossiers traités annuellement.

Figure ci-contre : Disciplines des protocoles de recherche déposés au CER.

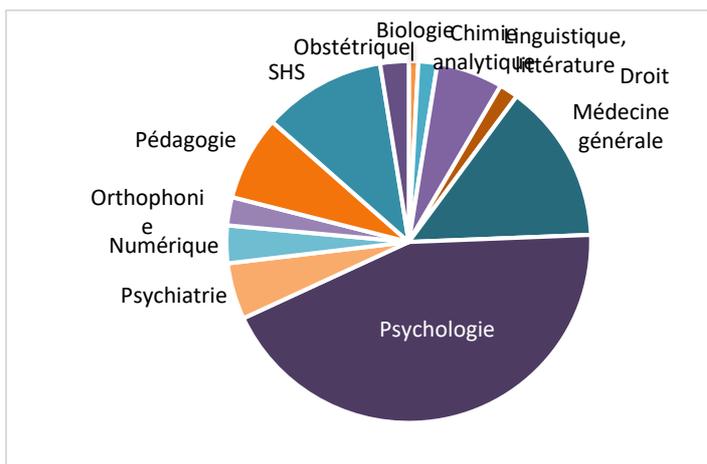
La rigueur des procédures, l'accompagnement qualitatif des porteurs de projet et sa pluridisciplinarité font référence et lui valent une reconnaissance de l'Unistra souvent invitée à conseiller sur la mise en place de tels comités dans d'autres universités au niveau régional et national. A ce titre le CER Unistra siège à la Fédération Nationale des Comités d'Éthique nouvellement créée dans un paysage réglementaire en pleine évolution et dans une réflexion impliquant la DGOS, le MESRI et les ONR.

L'établissement a par ailleurs poursuivi sa politique de formation des personnels utilisant les modèles

animaux pour la recherche. Les formations de niveau conception (60/an) ou manipulateur (20/an), chirurgie des rongeurs (36 /an) sont ouvertes à tous les acteurs de la recherche du site (Inserm, CNRS, EFS, etc). Des formations portant sur le bien-être animal, la réglementation et l'éthique sont proposées dans le cadre des formations continues réglementaires. Dans les projets de recherche, l'établissement promeut la politique des 3R selon les préconisations du GIS FR3R dont la CPU et Udice sont membres. L'établissement a également signé en 2021 la charte de transparence GIRCOR.

Le CREMEAS et le Comité d'éthique de l'IGBMC associé à la Clinique de la Souris (comprenant l'infrastructure nationale Phenomin associé au GIS Celpedia) sont les 2 comités d'éthique instruisant les demandes d'autorisation de projet de recherche sur le site de Strasbourg. Un recensement récent des personnels et modèles animaux des 17 animaleries (principalement souris et rats) a été effectué dans le cadre d'une charge de mission « animaleries » visant à mieux évaluer les besoins en matière de recherche animale, ainsi que les modèles alternatifs en développement dans les unités de recherche et sur les plateformes. A noter que le recours aux modèles organoïdes s'est fortement développé au cours des 5 dernières années dans les unités du domaine Vie et santé, avec notamment le GDR Organoïdes national comprenant 2 chercheurs CNRS strasbourgeois impliqués dans le comité de pilotage.

Au cours de ces dernières années, la totalité des animaleries ont été rénovées permettant de mieux prendre en compte des conditions d'élevage respectant le bien-être animal.



### L'établissement mène une politique en matière de science ouverte

L'Université de Strasbourg s'est engagée dans la science ouverte dès 2014, dans le cadre du projet Archives Ouvertes de la Connaissance, qui a donné naissance à l'archive ouverte institutionnelle de site univOAK en 2016, et à cinq projets pilotes de mise en ligne de données de recherche. En septembre 2019, l'Unistra a adopté sa politique de science ouverte, qui s'inspire de la feuille de route Science Ouverte de la LERU et qui reprend les huit piliers de la science ouverte définis par la Commission européenne (R09-A08). Depuis 2019, les principales réalisations ont été en :

- open access (Pilier 1) : l'adoption d'une obligation de dépôt des publications avec texte intégral dans l'archive ouverte univOAK
- open & Fair data (Pilier 2) : le développement d'outils de gestion et de visualisation de données de recherche, et la participation au projet d'entrepôt national de données Recherche Data Gouv
- open Edition (Pilier 3) : la création du pôle OUVROIR, pour soutenir l'édition de revues
- co-construction des savoirs avec la société (Pilier 7) : la plateforme de médiation scientifique OSCAHR
- sciences participatives (Pilier 8) : l'ouverture d'AAP dédiés financés par l'IdEx.

Cette période a également vu les services support (Service des Bibliothèques, Direction du Numérique) se structurer.

### L'Unistra mène une politique éditoriale, dans le respect des principes et des bonnes pratiques de la science ouverte.

Depuis janvier 2011, la politique éditoriale de l'Unistra est mise en œuvre par la Fondation PUS, fondation universitaire créée par délibération du conseil d'administration du 9 juillet 2010 et régie par le code de l'éducation. Ses deux membres fondateurs sont l'Université de Strasbourg et l'Association Presses Universitaires de Strasbourg. La première a mis les moyens humains, financiers et logistiques ; la seconde a apporté la marque PUS (Presses universitaires de Strasbourg), le stock, les fichiers commerciaux et son expérience de 90 ans dans l'édition universitaire. Depuis 2015, une transformation profonde s'est opérée, avec la volonté politique forte d'ouvrir l'édition universitaire en s'appuyant sur le modèle français de la science ouverte et en développant fortement l'édition numérique. Un comité éditorial a été créé en 2016 pour définir et appliquer des règles de sélection des projets éditoriaux à la fois transparentes et partagées par la communauté scientifique.

Il est composé de 12 EC (6 internes, 6 externes) et fonctionne sur le principe de deux expertises en double-aveugle. Parallèlement, une convention a été signée avec OpenEdition en 2018 tant pour les revues que pour les ouvrages. Sur le plan technique, nous avons opté pour la chaîne éditoriale Métopes, qui compte aujourd'hui parmi les plus performantes. De 2017 à 2021, ce nouveau modèle a été éprouvé et a pu monter en puissance. Parallèlement, un cadrage a été opéré sur les processus éditoriaux de toutes les collections et revues, afin de garantir la plus grande transparence dans les choix et une meilleure qualité dans les textes publiés. Parallèlement, la chaîne de diffusion a été revue en 2021, à la suite de très gros dysfonctionnements au sein de la FMSH (Fondation des Maisons des Sciences de l'Homme) qui était jusqu'alors notre diffuseur. Notre diffuseur est depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2021 AFPU-Diffusion ; notre distributeur est Dilisco. Ces deux prestataires donnent satisfaction.

Aujourd'hui, 7 des 13 revues sont en open access, sous les modes *full open access* (4 revues), *freemium* (2 revues) et *diamond* (1 revue). Par ailleurs, 10 collections sur 22 sont accessibles en mode freemium. La consultation des publications a quasiment quadruplé depuis notre passage à OpenEdition, passant de 147 613 en 2019 à 602 571 en 2021. A noter également qu'une collection au sein de l'archive ouverte Univoak permet de mettre toutes les publications des PUS sur l'archive sans embargo. Enfin, en 2021, a été adjointe une pépinière de revues, intégrée au dispositif L'Ouvroir et destinée à accompagner celles de nos quelques 40 revues d'université qui souhaitent évoluer vers le modèle de l'édition ouverte. L'Ouvroir est hébergé à la MISHA et travaille en étroite relation avec les PUS. Faisant le constat que le modèle de publication des collections encore portées par l'Association PUS et celui, modernisé et basé sur la science ouverte, de la Fondation PUS, divergeaient, l'Université de Strasbourg et l'association PUS ont proposé de mettre fin à la Fondation PUS et de cesser leur collaboration au 1<sup>er</sup> janvier 2023. L'université reprendra à son compte l'ensemble des personnels et publications de la Fondation et les inclura dans sa politique coordonnée et globale de science ouverte (R09-A09).

### Un engagement fort dans le développement durable au niveau de la recherche

La création en 2020 d'une fédération de recherche en environnement et durabilité (FERED) soutenue dans le cadre de la démarche ITI, réunissant 200 membres des unités de recherche locales permet la catalyse de projets de recherche nationaux et internationaux en sciences de l'environnement et de la durabilité, en développant particulièrement des approches interdisciplinaires en réponses aux enjeux sociétaux et environnementaux selon deux axes majeurs : 1) Villes en transition, résilience et adaptation au changement climatique et 2) Quelle transition pour une durabilité des socio-hydrosystèmes dans un contexte de changement global ? L'hébergement de trois (des 41) lauréats à l'appel à projet national MOPGA (Make our planet great again) avec les projets SUNCO2H2EN, TRAINER, PRACCATAL, est une autre illustration des transitions de plus en plus fortes des recherches menées sur le site face aux grands enjeux sociétaux.

En 2020, trois laboratoires (ITES, IPHC, ObAS) s'étaient engagés dans le groupe national Labos 1 Point 5, dédié au changement des **pratiques professionnelles des chercheurs** pour réduire leur impact sur l'environnement et poursuivre « une transformation positive et profonde de nos pratiques, de collaboration, de partage des données mais aussi des modes d'évaluation de nos travaux » pour « ouvrir la voie à une nouvelle éthique de recherche, à une activité scientifique toujours aussi fertile mais plus sobre, plus respectueuse de l'environnement, bref à un monde académique plus humain ». D'autres unités de recherche s'organisent en interne et ont créé des groupes de réflexion pour agir au sein de leur entité : rencontres, identification des actions possibles, création de mailing listes, bilan carbone, compost, gestion des déchets.

La mission DDRS développe des actions pour améliorer les pratiques de recherche. Ce travail se fait notamment en lien avec les délégations des ONR partenaires (CNRS, Inserm) et en concertation avec les UMR par le biais des référents DDRS des unités (qui sont partagés avec les EPST partenaires pour éviter des doublons inutiles).

FFOM Référence 9	
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IdEx pérenne ; levier Recherche adaptable et inclusif</li> <li>• USIAS, l'Institut d'études avancées de très haut niveau</li> <li>• Nombre important de talents reconnus aux niveaux national et international</li> <li>• Politique forte sur l'interdisciplinarité par la programmation ITI</li> <li>• Élargissement des périmètres des ITI par rapport aux LabEx</li> <li>• Politique forte sur les questions de DDRS</li> <li>• Partenariat étroit avec le CNRS et l'Inserm</li> <li>• Succès aux AAP PIA (EUR, SFRI, IDEES, EquipEX +, PEPR)</li> <li>• Taux de succès aux ANR et contrats européens supérieurs aux taux nationaux</li> <li>• Politique forte en Science ouverte : Archive ouverte univOAK, entrepôt de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté à doter à un niveau suffisant les structures de recherche en soutien récurrent</li> <li>• Financement des plateformes insuffisant (bien que transition engagée)</li> <li>• Difficulté de suivi du nombre croissant de projets</li> <li>• Liens discontinus avec le CHU</li> <li>• Manque de soutien dédié aux « mid-term carreers »</li> <li>• Manque de personnels permanents pour suivre les pratiques responsables dont le financement n'est pas soclé dans le budget de l'établissement</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORTECS, Labellisation des plateformes</li> <li>• Comité d'éthique pour la recherche non interventionnelle</li> </ul>	
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• LPR (augmentation préciptut, chaires, ...)</li> <li>• AAP PIA 4</li> <li>• Nouvelles opportunités de financements européens dans les domaines de spécificité Unistra</li> <li>• Coopérations transfrontalières et internationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de visibilité sur les financements des Infrastructures nationales et européennes en biologie-santé &gt; 2024</li> <li>• Difficulté à financer le renouvellement des équipements mi-lourds</li> </ul>

## Référence 10. L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche

### Politique de ressources

#### Un budget recherche par l'établissement préservé malgré les contraintes

**La commission recherche** a bénéficié d'un **budget N1-N2** de 29,1 M€ dont 1,9 M€ de crédits d'investissement et 27,1 M€ de crédits de fonctionnement sur la période 2017-2021. L'établissement a ainsi assuré aux unités et aux structures de recherche une stabilité de leurs dotations dans un contexte budgétaire contraint (alors que les composantes et services ont subi une baisse budgétaire) : les dotations aux unités représentent 23,4 M€ sur la période (22,5% pour le domaine SHS-DEG, 47% pour le domaine Sciences et Technologies, 30,5% pour le domaine Vie et Santé). La formation doctorale a bénéficié de 2,2 M€ de crédits de fonctionnement sur 5 ans, auxquels se rajoutent près de 12 M€ annuels pour le financement de 121 contrats doctoraux d'établissement (soit 605 contrats sur 5 ans ; 5 contrats supplémentaires en 2021 au titre de la LPR). Un soutien RH temporaire a également été apporté aux unités de recherche et à la formation doctorale ainsi qu'aux équipes administratives et financières de la DIREV (plus de 1.1 M€ sur la période).

En complément, des crédits recherche ont pu être mobilisés sur le Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI) de l'établissement pour un montant total de 2,9 M€ permettant en grande partie la finalisation des installations recherche (salles blanches, informatiques...) suite à des rénovations/aménagements ou construction de locaux recherche (CRBS/ISIS/GC21).

Par le **dialogue de gestion avec le MESRI** mis en place en 2018, des compléments financiers ont été obtenus pour les projets concernant les SHS-DEG (305 k€ : Pépinière de revues, Chaire en démographie, ArkeoGisV5), les Sciences et technologies (244 k€, Imagerie *in vivo*, sciences quantiques) et Vie et Santé (250 k€ : CRBS et Insectarium).

L'apport de la dotation N1-N2 de l'Unistra reste insuffisant pour mener à bien les projets de recherche portés par les unités. Elle est estimée en volume (hors contrats doctoraux) à un apport de l'ordre de 10 à 20% des moyens des unités des domaines Sciences et technologie et Vie et Santé et de 50 à 90% des ressources des unités en SHS-DEG. L'Unistra a développé un pôle d'appui au montage de projets, Pôle unique d'ingénierie (PUI), dont l'activité ne cesse de croître (R04-A04).

**La Fondation de l'université de Strasbourg et la Fondation de Chimie** soutiennent des projets de recherche à travers le mécénat. Chaque année, en moyenne 150 entreprises donnent 4,5 M€. En outre, l'ouverture des **plateformes scientifiques et de services** vers l'extérieur permet de financer des équipements et des personnels pérennes. A titre indicatif, en 2021, l'offre de service des plateformes et des laboratoires dont l'université est tutelle a rapporté 8 M€.

### L'IdEx, en fort appui à la stratégie recherche

L'IdEx représente un levier privilégié de soutien aux projets portés par les EC/C et mener des actions de développement stratégique par l'établissement (R04-A04). Le levier Recherche de l'IdEx se décline en deux programmes, l'un sous la responsabilité de la CR, l'autre sous la responsabilité de l'Institut d'Etudes Avancées (USIAS).

Le levier IdEx piloté par la commission recherche

Sur la période 2017-2021, l'enveloppe IdEx attribuée au levier Recherche piloté par la commission recherche s'est élevée à 18,7 M€. Plus de la moitié (9,6 M€) a été consacrée à **l'attractivité** via des AAP dédiés (Post doctorant pour près de 3,7 M€) et de permettre aux EC/C du site nouvellement recrutés ou promus d'obtenir des moyens d'installation (investissement, fonctionnement : 5,9 M€).

Le programme **international** a bénéficié de 4,5 M€ et permis des actions incitatives : soutien aux congrès et symposiums internationaux (250 k€), projets de recherche transfrontaliers dans le cadre de l'action « seed-money » organisée par EUCOR (340 k€), structuration de réseaux et de collaborations scientifiques internationales et laboratoires internationaux (578 k€), service Editing à la MISHA permettant la relecture et traduction en anglais des publications en SHS contribuant ainsi à leur

visibilité internationale, développement d'un programme doctoral international (3,16 M€), incluant des contrats doctoraux, des écoles d'été et un programme spécifique de formations et d'aides aux doctorants internationaux.

**L'interdisciplinarité** a été fortement encouragée (1,35 M€) en finançant des AAP pour des contrats doctoraux interdisciplinaires et des appels spécifiques interdisciplinaires dont l'un en partenariat avec le CHU de Strasbourg.

L'IdEx recherche a en outre permis de concrétiser des actions stratégiques pour la recherche menée sur le site (1,9 M€) telles l'emménagement au CRBS des unités mixtes de vie et santé, l'aide à la fusion d'unités (création d'ITES), le soutien aux plateformes de référence en particulier en SHS (Progedo, Humanum). Enfin, ce levier a permis lors de la crise COVID un soutien aux plateformes affectées (569 K€) et un soutien RH aux prolongations de contrats doctoraux (153 K€).

Comme indiqué, de très nombreuses actions ont été menées sous la forme d'AAP ouverts très largement, soulignant la nature inclusive de l'IdEx. Cette approche a conduit à 349 lauréats sur la période dont 101 dans le domaine SHS-DEG (3,09 M€), 145 dans le domaine des Sciences et technologies (5,78 M€), et 103 dans le domaine Vie et Santé (4,28 M€). A noter la reconnaissance particulièrement forte aux compétences dans le domaine des SHS-DEG, dont 84% des projets lauréats concernent des EC/C hors périmètre d'excellence. Un soutien équivalent a été apporté aux candidatures MCF (170 lauréats) et qu'à celle des PR ou DR (179 lauréats). Enfin, 224 projets sont portés par des hommes, 125 par des femmes, ce qui est proportionnel aux dossiers H/F déposés, sans que des mesures de parité aient été imposées.

Les AAP ont évolué au cours des années, s'adaptant aux besoins de la communauté et aux orientations stratégiques de l'établissement. Au vu de la mise en place des ITI et du transfert de missions au sein de ces programmes vers les ITI, l'appel à projets contrats doctoraux a été arrêté en 2020 et les crédits transférés, un appel à projet dédié à l'émergence a été mis en place en 2021 ou à la pandémie en 2020. Malgré leurs avantages, les AAP nécessitent une gestion lourde, chronophage et de plus en plus difficile en ce qui concerne la recherche de pairs pour mener les expertises. C'est pourquoi leur adéquation aux besoins et attentes de la communauté est révisée annuellement, et un réseau d'experts a été mis en place avec des universités partenaires (Aix-Marseille et Bordeaux).

### L'Institut d'études avancées de l'Université de Strasbourg (USIAS)

Entre 2017 et 2021, 5 AAP ont été lancés, avec expertises internationales, et conduit à 67 projets lauréats sur un budget de 8 M€. Les lauréats se répartissent en trois tiers équivalents sur les trois domaines de recherche de l'Unistra. En moyenne 37% des lauréats sont externes et 63% internes et le taux de succès de 20%. En bilan sur cette période l'USIAS recense 511 publications, et l'organisation de 42 événements (28 séminaires des Fellows, 4 symposium annuel, 10 conférences publiques) et de nombreux événements au niveau des projets. Entre 2017 et 2021, les Fellows et les titulaires des chaires permanentes ont financé 131 contractuels (principalement de post-doctorants) pour une durée totale de 1 713 mois et un coût d'environ 5,9 M€.

Bien que le budget total disponible ait diminué de 13 % au cours de la période 2017-2021 (proportionnellement à la diminution de l'ensemble des leviers IdEx), le nombre de *Fellowships* et les financements correspondants sont restés constants grâce à une mutualisation des fonds des titulaires des chaires permanentes. Le nombre de publications pour la période 2017-2021 est considérablement plus élevé que pour la période précédente suivant une augmentation non linéaire, qui reflète le caractère exploratoire de nombreux projets USIAS qui mettent du temps à produire des résultats publiables, mais qui, une fois arrivés à maturité, sont très fructueux. Le nombre d'événements est resté similaire en 2017-2019 mais a diminué en 2020-2021 en raison de la pandémie. Les séminaires des Fellows ont continué sous un format en ligne, mais d'autres types d'événements ont été reportés ou annulés.

### L'IdEx : un accélérateur d'impacts pour la recherche

Mesurer l'impact des différents financements pour la recherche est difficile. On peut toutefois noter de beaux succès comme l'augmentation du nombre de projets ANR lauréats qui passent de 25 (3,7 M€) en 2017 à 57 projets (10,3 M€) en 2021 soit un doublement en nombre et un triplement en valeur en 5 ans. Chaque domaine a vu de nombreuses réussites : les SHS ont par exemple vu leurs plateformes se développer au plan national, particulièrement dans les études en démographie (Plateforme Universitaire de données - PU-D, Humanum, PROGEDO, EUR HED). Les sciences quantiques sont devenues de plus en plus visibles en particulier avec la construction d'un nouveau centre (CESQ, phase 1 ouverte début 2022), l'EUR QMat, l'Equipex+ aQCess, le programme COFUND QUSTEC, la 1<sup>ère</sup> chaire transfrontalière EUCOR avec le Karlsruher Institut für Technologie, en 2022. La biologie s'est distinguée entre autres par le succès de l'EUR IMCBio et le COFUND EURIDOC. Toutefois, alors que des indicateurs de suivi sont intégrés à chaque projet, l'établissement ne dispose pas d'indicateurs permettant d'objectiver l'impact de ces financements sur l'activité du site.

Au niveau individuel des chercheurs, et indépendamment de la volonté initiale affichée dans l'IdEx de leur faire confiance et de ne pas leur imposer des tâches de reporting conséquentes, il reste très difficile d'établir des liens de causalité incontestables entre le soutien de l'IdEx et la qualité de l'activité scientifique menée. Il est certain que l'IdEx contribue à la trajectoire de la recherche de l'établissement mais la démonstration de liens de cause à effet se révèle complexe et

nécessiterait pour le moins des dispositifs et procédures qui ne sont pas encore en place. Néanmoins, le recrutement en 2021 d'un chargé d'évaluation de performance et d'impacts a permis d'amorcer l'évaluation des impacts de l'IdEx, par des entretiens individuels menés avec 33 porteurs de projets de recherche financés en 2016 (5 Chaires d'attractivité) et 2017 (28 lauréats d'AAP Attractivité, Post-doc, Contrats doctoraux). Les résultats mettent en avant le rôle d'accélérateur d'impacts et de support à des initiatives récentes de recherche par l'IdEx.

Les impacts les plus élevés portent sur la création de connaissances avec plus de 97 éléments signalés (i.e. publications, bases de données, logiciels, prototypes), dont 34% reflètent une expansion (ex. ouverture) de la recherche. Les impacts sur le réseau des porteurs de projets sont, à parts égales, répartis entre le renforcement et la création de plus de 47 collaborations, majoritairement académiques, dont près de 50% sont internationales (notamment européennes). Cette internationalisation s'illustre aussi par les impacts ponctuels sur la réputation des porteurs de projets avec plus de 76 participations à des événements principalement orientés vers un public académique (ex. séminaires, conférences). Les impacts sur les ressources humaines montrent le renforcement d'une attractivité locale et internationale auprès de doctorants et de chercheurs post-doctorants. En termes économiques, un effet levier indirect de plus de 0.7 € pour 1 € IdEx investi, se traduit de l'obtention de nouveaux financements publics nationaux (43%), européens (48%) et privés (9%).

### Une forte politique d'attractivité

La politique d'attractivité se décline à plusieurs niveaux incluant (i) les campagnes d'emplois annuelles, (ii) des soutiens aux nouveaux arrivants, (iii) des *Fellowships* compétitifs de l'USIAS.

**Chaque recrutement est celui d'un talent et s'inscrit dans la politique d'attractivité de l'Unistra.** Lors du dialogue annuel entre les composantes et les unités de recherche, sont élaborées les demandes de postes d'enseignants-chercheurs et les profils correspondants. Ceux-ci combinent nécessairement un profil « recherche » et un profil « enseignement ». Le nombre de **professeurs invités** reste très faible (13 en 5 ans pour un total de 14 mois), lié au nombre très limité de postes utilisables.

**Les appels à projets Attractivité** pilotés par la commission recherche déjà évoqués plus haut, permettent à tout nouvel arrivant ou promu (MCF, CR, PR, DR) de candidater à des financements d'installation ou de ressources humaines (Post-doc). Sur la période 2017-2021, 89/48 EC/C ont été lauréats des AAP correspondants et en 2021, 85 nouveaux entrants et promus ont bénéficié d'une dotation d'accueil. Par le programme doctoral international, 29 doctorants de différents pays ont été sélectionnés sur appel compétitif et ont bénéficié de contrats doctoraux.

**L'USIAS promeut fortement l'accueil d'enseignant-chercheurs ou chercheurs internationaux.** L'appel annuel *fellows* a permis à 25 chercheurs internationaux de séjourner à l'Unistra entre 2017 et 2021. A leur tour, l'ensemble des *fellows* (incluant 48 enseignants-chercheurs internes à l'établissement sélectionnés sur projet à forte prise de risque) et l'ensemble des chaires USIAS ont recruté 131 contractuels (principalement de **post-doctorants**). Conjugué aux actions directes des unités de recherche, 718 post-doctorants ont ainsi été hébergés par l'Unistra sur la période concernée, dont 68% en provenance de 32 pays étrangers.

Le **Cercle Gutenberg** (composé des membres alsaciens de l'Institut de France, du Collège de France, de l'Institut Universitaire de France (membres senior) et des académies nationales françaises et étrangères) contribue fortement à l'attractivité du site. Les Chaires Gutenberg (lancées en 2017) facilitent l'accueil, pendant environ un an, de scientifiques de très haut niveau. Ainsi 17 chercheurs prestigieux internationaux ont séjourné à l'Unistra en bénéficiant d'une telle chaire.

Pour réelle qu'elle soit, la politique d'attractivité de l'établissement devra faire l'objet d'une plus grande formalisation en termes d'objectifs, suivi et également de mesure d'impact. Un audit interne a été mené sur la thématique « Attractivité de collaborateurs » et a conduit aux recommandations principales suivantes : définir et formaliser la politique et les objectifs de l'Unistra en matière d'attractivité de collaborateurs de haut niveau/potentiel, cadrer la procédure exceptionnelle répondant à la politique et aux objectifs de l'établissement, communiquer largement l'ensemble des mesures d'attractivité mises en œuvre.

### Les financements régionaux, nationaux, européens et internationaux, leviers indispensables à la recherche

L'activité contractuelle des EC/C est en forte progression aussi bien en volume (+ 11%) qu'en valeur (+22%) par rapport au précédent : les contrats de recherche en gestion par l'Unistra sur la période 2013-2017 s'élèvent en valeur à **53.2M€ et 390 contrats (10,65 M€/an ; 78 contrats/an)**, ceux déjà obtenus sur la période 2018 – 2021 (et donc avec une année de moins de comparaison, les chiffres 2022 n'étant pas connus) à hauteur de **64.9 M€ en valeur et à 432 contrats** tous bailleurs confondus (**16,225 M€/an, 108 contrats /an**). Cette augmentation sera encore plus importante lorsqu'il sera possible d'intégrer les données de fin de quinquennat.

Les **286 porteurs différents** sur la période 2017-2021 se répartissent sur chacun des trois domaines de recherche : 98 en SHS-DEG, 126 en Sciences et Technologies et 62 en Vie et Santé (valeur plus faible en raison du mandat de gestion unique attribué à l'Inserm pour les UMR Unistra-Inserm), mettant en évidence une activité contractuelle importante dans les trois domaines.

Sur la **période évaluée (2017-2021)**, l'Unistra a, tous domaines et tous bailleurs confondus, obtenu plus de **500 contrats** de recherche portés par les EC et C, pour près de 76,5 M€ dont **2** projets Horizon 2020 MSCA COFUND (Qustec et Euridoc) et **104** projets de la Commission Européenne et d'Interreg, **30** projets Seed Money qui constituent un premier soutien financier aux projets transfrontaliers innovants, tremplin d'une coopération future notamment vers des projets Interreg, **11** projets d'Equipements structurants pour la recherche (EquipEx+, national) dont un en coordination par l'Unistra, aQcess, visant la mise en place de l'une des premières plateformes publiques en calcul quantique, **173** projets de l'ANR, **39** projets financés par la Région Grand Est dont **22** projets lauréats de l'appel à projets de la Région Grand-Est pour financer le développement d'équipements de pointe structurants pour le territoire (FRCR), sans oublier plus de **200** projets de bailleurs nationaux (Ligue contre le Cancer, les ministères -DRAC, DRARI, ...) ou locaux (EMS, Alsace contre le cancer, ...).

Ces projets lauréats démontrent le dynamisme de la communauté scientifique ainsi que celui de l'Université par le biais du PUI pour faire connaître les différents financements possibles pour de futurs projets et accompagner les chercheurs dans le montage, le suivi, l'exécution et la justification de projets.

## Politique de soutien

**Une activité contractuelle recherche en forte expansion avec le soutien du pôle unique d'ingénierie de projets aux procédures sécurisées**

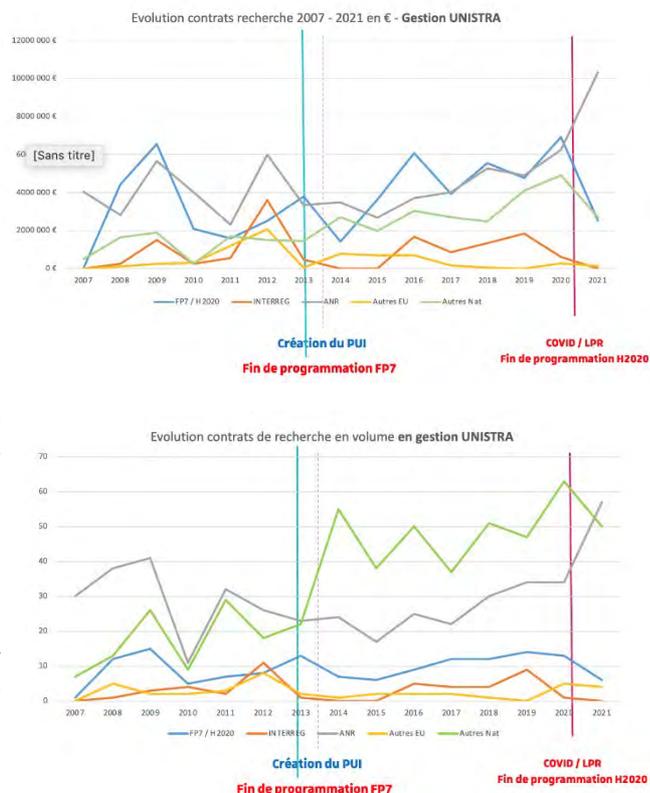
Comme déjà évoqué plus haut, le PUI (pôle unique d'ingénierie de projets) de l'Unistra, le service partenariat et valorisation du CNRS, et depuis 2020 le Pôle d'ingénierie Santé de l'Inserm (financement IdEx), apportent une aide coordonnée à l'ensemble des EC/C du site strasbourgeois pour le montage de projets de contrats de recherche. Ainsi, 14 réunions d'information sur les opportunités H2020 et Horizon Europe (840 participants) et 46 formations pour le montage ou la mise en œuvre de projets nationaux ou européens (390 participants) ont été menées. A noter également le développement des formations vers les doctorants et en anglais.

Il est à noter que l'ensemble des projets se trouvent en gestion dans les unités de recherche concernées (en dépense) et dans les services centraux, en gestion et justification et notamment au PUI - dans sa partie de justification. Les moyens des services centraux pour gérer cette charge conséquente doivent être mis en adéquation pour pérenniser le système et poursuivre l'évolution de la réussite de l'établissement à ces appels.

Les données indiquées ci-dessus ne concernent toutefois que l'activité contractuelle gérée par l'université. Il est à noter que les mandats de gestion mis en place avec les partenaires du site strasbourgeois induisent une gestion de contrats par les délégations régionales Inserm et CNRS ainsi que par la SATT Conectus, le GIE CERBM (IGBMC) et la Fondation de Recherche en Chimie. Le dispositif OMSAC (Outil Mutualisé de Suivi de l'Activité Contractuelle) opérationnel au printemps 2022 permettra le recensement et de donner une meilleure lisibilité de l'activité contractuelle du site. Le développement d'un outil de gestion des contrats de recherche (OSCAR, développé par l'université de Caen), entré en service à la fin 2021 doit permettre aux chercheurs mais aussi aux directions d'unités et aux gestionnaires financiers d'obtenir une vision exhaustive des contrats qu'ils gèrent, à la fois via les services de l'Unistra mais aussi via ceux du CNRS grâce à un interfaçage avec PCRU. L'établissement disposera ainsi d'un outil partagé avec le CNRS, permettant une visibilité sur l'ensemble des contrats des de recherche.

## Un fort soutien aux manifestations scientifiques

C'est par appels à projets annuels que les **manifestations scientifiques** portées par les unités de recherche, toutes dimensions confondues, ont été soutenues sur de nombreuses années. La procédure, lourde et longue, a été simplifiée et allégée en 2018 par deux mesures complémentaires : (i) les crédits dédiés ont été inclus dans les dotations annuelles



des unités de recherche, leur conférant une autonomie quant au soutien aux manifestations scientifiques (ii) un AAP financé par l'IdEx et destiné à soutenir exclusivement des congrès & symposiums internationaux de grande envergure. En 4 sessions, 50 congrès d'envergure internationale ont bénéficié de 211 k€. L'ensemble des projets est systématiquement transmis aux collectivités territoriales afin qu'ils puissent bénéficier également de leurs dispositifs de soutien.

La cellule congrès du service formation continue gère en moyenne 30 congrès par an (125 événements de 2016 à 2019). Le nouvel effort de communication et de promotion des actions de la cellule Congrès mis en place en 2019 s'est heurté de plein fouet à la crise sanitaire qui a marqué l'annulation de bon nombre de congrès (15 congrès tenus en 2020, 12 en 2021). L'activité semble cependant reprendre avec un retour au niveau de 2019 et années précédentes.

<b>FFOM Référence 10</b>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une acculturation d'une grande partie de la communauté des EC / C au financement de la recherche sur contrats, en particulier dans le domaine des SHS-DEG</li> <li>• Une structuration de l'accompagnement des porteurs via le PUI avec une coordination opérationnelle sur le site de Strasbourg avec les ONR</li> <li>• Une dynamique de site forte et qui a apporté sa preuve de concept</li> <li>• L'effet levier de l'IdEx sur les réponses aux AAP</li> <li>• Les mandats de gestion opérationnels entre Unistra – CNRS et Inserm</li> <li>• Un fort investissement dans l'accompagnement de la communauté vers les bailleurs et dans l'organisation de manifestations scientifiques</li> <li>• Des sessions fréquentes de formation et d'information par le PUI sur le site</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'établissement n'a pas encore bien dimensionné les ressources humaines affectées à la gestion des projets, permettant d'absorber la charge croissante de gestion et de justification des contrats.</li> <li>• La faible attractivité des fonctions support entraînant une menace forte sur la gestion et la justification des contrats</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nouvelle programmation Horizon Europe et ANR</li> <li>• Des appels à projets PIA 4 en soutien à la transformation des établissements (ex ; ASDESR)</li> <li>• La hausse du préciput ANR et la définition du modèle économique lié au montage, à la gestion et à l'accompagnement des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les règles des bailleurs allant en se complexifiant : insécurité financière autour des justifications des contrats</li> <li>• La multiplication des appels à projets requérant des cofinancements, frein pour les porteurs à déposer des projets, complexité pour l'établissement dans le montage et le suivi des engagements</li> </ul>

## **Référence 11. Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes**

### **Choix stratégiques**

Dans le domaine de l'innovation et des relations avec le monde socio-économique aussi bien que dans celui de la diffusion et du partage des savoirs à la société, l'Unistra a une longue tradition qui remonte bien avant sa création en 2009, qu'elle a amplifiée au sein de son IdEx depuis 2012 et qu'elle a développée de manière particulièrement intense entre 2017 et 2021.

### **Le lien entre science et société : un axe stratégique qui se structure toujours plus**

L'Unistra s'est dotée dès 2009 d'une vice-présidence dédiée aux relations entre sciences et société, en quoi elle fut pionnière. A partir de son service de culture scientifique et technique, elle a structuré le « Jardin des sciences » (JdS), selon une politique volontariste. Elle s'est appuyée, dès 2012, sur l'IdEx qui disposait déjà d'un fonds d'intervention socio-culturelle doté de 600k €/an durant toute la période probatoire (2012-2016). Depuis la pérennisation de l'IdEx en 2016, ce fonds est devenu un des cinq leviers et, doté de 700 à 800 k€/an, a pris le nom de levier « Université et cité ».

Depuis 2017, le VP s'est adjoint une chargée de mission « Science en société » pour développer la dimension participative des actions déjà engagées et monter un programme de recherches et sciences participatives (RSP), (AAP à partir de 2019).

La stratégie 2017-2021 a porté la pleine intégration dans l'université de la Maison pour la Science en Alsace (MSA), créée en 2012 et dont les financements du PIA1 se sont arrêtés en 2017. Ce choix courageux a pu se faire grâce à une mutualisation

des ressources avec le JdS et une intégration, en 2020, de la MSA au sein de ce dernier, tout en gardant une autonomie d'action et de gestion propre à toute maison pour la science.

Les projets scientifiques et culturels du planétarium et du musée zoologique ont été redéfinis, car ces deux structures – la première entièrement universitaire, la seconde cogérée par la ville de Strasbourg et l'université – font partie de l'Opération Campus et bénéficient pour le planétarium d'une construction nouvelle (fin des travaux : mars 2023) et pour le musée zoologique d'une rénovation totale (courant 2024).

Tous ces faits marquants de la politique Sciences en société (R11-A01) ont conduit à un plan stratégique d'actions « Sciences en société » 2021-2025 (R11-A02), adopté par le CAC et le CA pour fixer un cap clair à l'établissement, aux partenaires et aux équipes en interne.

### Une montée en compétences des équipes Sciences en société

La politique Sciences en société s'appuie sur le JdS et la MSA, qui représentent une équipe de 32 personnes. Par l'IdEx, elle bénéficie de l'appui d'un personnel dédié à la gestion financière et au suivi des projets financés par le levier « Université et Cité ». Tant l'organigramme que les métiers du JdS ont évolué dans les quatre dernières années : un pôle d'action en territoire s'est formé, pour mieux accompagner les projets hors Strasbourg et impulser partout une dynamique participative (R11-A03). Par ailleurs, des actions de formation continue et l'accueil d'un atelier Museomix en 2021 ont conduit à repenser les formats de médiation scientifique.

### La stratégie d'innovation de l'Université de Strasbourg : du simple transfert de technologie vers des relations globales avec le monde socio-économique

L'Unistra a entièrement revu sa stratégie d'innovation en 2017 avec la création d'une vice-présidence valorisation et relations avec le monde socio-économique en lieu et place de la vice-présidence valorisation traditionnelle. Le service valorisation, qui ne comptait plus que 2 personnes suite à l'externalisation en 2012 de la gestion des contrats industriels au sein de la SATT Conectus a été intégré au sein de la direction de la recherche qui est devenue la direction de la recherche et de la valorisation (DIREV) avec un pôle relations avec le monde socio-économique dont les missions ont été entièrement revues. Pour ce faire, l'Unistra a mené début 2017 une enquête auprès de 50 décideurs en entreprise de la région Alsace afin de mieux connaître leurs attentes. Il est apparu clairement que les entreprises sont en forte attente de mieux connaître et interagir avec l'université pour le recrutement de leurs talents, la formation de leurs cadres, l'innovation et la participation à la vie de l'université. Un chargé de mission « Relations avec le monde socio-économique » a été recruté en 2017 et un plan d'action global pour la relation avec le monde socio-économique a été mis en œuvre sur 5 ans en s'appuyant sur le levier « Développement économique » de l'IdEx (600 k€/an). Une dimension trinationale est donnée grâce au projet Interreg 2019-2022 KTUR (« *Knowledge Transfer Upper Rhine* ») qui met en réseau les structures d'innovation des 12 universités de la région trinationale du Rhin supérieur (Alsace, Bade-Wurtemberg, Rhénanie-Palatinat, Bâle).

### Plan d'action sur 5 ans selon 5 axes pour les relations avec le monde socio-économique et l'innovation (R11-A04)

Un premier axe, porté par l'IdEx, consiste à accroître la **communication interne et externe** par la création d'un portail entreprise (<https://entreprises.unistra.fr/>), le déploiement d'un CRM entreprise (« *Customer Management System* »), la mise en place d'un co-financement des événements organisés par les laboratoires, les composantes et les services dès lors qu'une place y est donnée aux acteurs du monde socio-économique, la création depuis 2018 d'un événement annuel sur l'innovation (4 à ce jour), et la coordination de tous les services de l'université en relation avec le monde socio-économique par des réunions bimensuelles.

Le deuxième axe, également porté par l'IdEx, concerne **l'innovation et l'entrepreneuriat** à travers de nombreuses actions. L'université fait un effort particulier sur l'entrepreneuriat étudiant à travers le développement du dispositif Pépite ETENA qui touche 220 étudiants entrepreneurs fin 2021, un service dédié de 8 personnes et l'ouverture d'un espace de *coworking* de 500 m<sup>2</sup> inauguré en septembre 2021 sur le site de l'Hôpital Civil. Un programme, appelé « *Mature your PhD* », lancé par Conectus en 2018 à destination des doctorants permet de les accompagner pendant 3 ans dans un projet d'entreprise en lien avec leurs travaux de leur thèse. Un soutien particulier est donné au développement des Fablabs dans les composantes de l'Université, à leur mise en réseau avec un coordinateur et leur ouverture aux étudiants entrepreneurs, mais aussi, aux startups et PME par le biais du recrutement d'étudiants en stage. Un programme de **cartographie des plateformes scientifiques** de recherche et de service de l'université a démarré en 2017 en concertation avec l'Inserm et le CNRS afin de mieux organiser leur fonctionnement, déployer une démarche qualité et développer des services au sein de l'université, mais aussi ouverts au monde socio-économique. Ce programme, baptisé Cortecs (<https://cortecs.unistra.fr/>), a déjà abouti fin 2021 à la cartographie de 48 plateformes qui recevront une dotation récurrente de fonctionnement en 2022. Une vingtaine d'autres plateformes sont encore en gestation. Par ailleurs, plusieurs **Hackatons** sont soutenus par l'université et se déroulent sur le site universitaire. Le *Hacking Health Camp* sur la santé et le *Hacking Industry Camp* sur la transition

numérique de l'industrie se tiennent annuellement, alors que *ActinSpace* dans le domaine spatial se tient tous les deux ans en partenariat avec le CNES. Pour **l'émergence de startups** au sein des laboratoires, l'Université de Strasbourg s'appuie sur la SATT Conectus créée en 2012 et son programme de pré-maturation et de maturation reconnu comme très performant au niveau national, ainsi que l'incubateur SEMIA, incubateur Allègre au sein de l'université de Strasbourg à sa création en 1999 et devenu l'incubateur phare de la Région Grand-Est (1<sup>er</sup> incubateur santé de France avec 132 projets en incubation début 2022). L'Université de Strasbourg a financé de 2018 à 2020 un chargé de mission commun entre Conectus et SEMIA pour faciliter l'émergence de startups issues du programme de maturation. Pour finir, l'université **héberge dans ses locaux** via un AOT (Autorisation d'Occupation Temporaire) des structures du monde socio-économique (startups, associations, fondations, etc.) pour faciliter leur développement au plus près des laboratoires. Ces structures étaient au nombre de 36 fin 2021.

Le troisième axe consiste à faire participer le monde socio-économique à la vie de l'université via le **mécénat**, mais aussi en développant un réseau Alumni. La fondation Université de Strasbourg depuis 2010 et la fondation pour la recherche en chimie depuis 2007, collectent des fonds auprès des entreprises, mais aussi des particuliers, en soutien aux activités de recherche de l'université de Strasbourg et à ses étudiants. Lancée en 2018, la campagne « Tous Nobels ! » a permis d'atteindre fin 2021 la somme cumulée de 51 M€ de dons depuis 2010, ce qui est la plus grande collecte de dons réalisée conjointement par une université et un centre hospitalier universitaire (CHU) français.

Le **Réseau Alumni** de l'Université de Strasbourg a été créé en 2012 et comptait fin 2021 plus de 40 000 membres. Il permet de conserver un lien entre l'université et ses diplômés. Le service Alumni composé de 6 personnes anime le réseau, organise des événements et offre un service d'entraide professionnelle et de parrainage des étudiants.

Les deux derniers axes concernent la **formation continue**, dont le modèle économique a été remis à plat en 2021 pour atteindre l'équilibre, et l'aide au recrutement de talents à l'université avec la création en 2018 d'un **forum de l'alternance** pour les formations en apprentissage et le développement depuis 2018 d'un **forum stage-emploi** commun avec AlsaceTech, l'association des grandes écoles d'Alsace. Ces deux axes seront développés plus loin.

Depuis 2017, une équipe composée de chargés de mission et d'aide au pilotage s'est constituée pour mener à bien toutes ces actions. Elle compte 9 personnes fin 2021, hors services Entrepreneuriat, Alumni et Formation continue. Les efforts déployés en termes d'innovation par l'Unistra depuis sa création en 2010 et, tout particulièrement, depuis 2017, ont abouti en novembre 2021 à la labellisation par le MESRI de l'Université de Strasbourg comme établissement pilote pour la création d'un **Pôle Universitaire d'Innovation (PUI)** financé pour 3 ans à hauteur d'1 M€. Ce pôle a vocation à rendre plus lisible l'offre de connaissances et technologies issues de la recherche publique, à fluidifier et à intensifier les relations avec la sphère socio-économique au sens large.

## OPUS : une stratégie convergente pour les relations avec la société

Faisant le constat d'une séparation souvent arbitraire dans sa politique vis-à-vis des partenaires extérieurs de la société, entre d'un côté le monde socio-économique et l'innovation et de l'autre le monde associatif, l'économie sociale et solidaire et les citoyens, l'Unistra a fait le choix en 2019 de rapprocher les deux politiques. L'innovation, la science participative, les Fablabs, les espaces collaboratifs et les projets de recherche en territoire sont autant d'objets qui aujourd'hui mettent en relation des chercheurs, des citoyens, des entreprises et le monde associatif. Ainsi, l'Université de Strasbourg est lauréate du projet OPUS (*Open University of Strasbourg*) dans le cadre de l'appel IDEES du PIA3, avec une dotation de 7 M€ pour 8 ans. Si ce projet ne rentre pas dans le cadre temporel du présent rapport d'autoévaluation, il traduit un processus tout à fait original qui a permis de rapprocher les deux vice-présidences et leurs collaborateurs dès fin 2020.

## Un soin particulier apporté à l'évaluation des actions et à la relation aux publics

L'établissement a mis en place des indicateurs sur les fréquentations des actions développées à différents niveaux de sa politique Science en société. Le JdS suit quantitativement le nombre total de public (60 000 en 2017, 85 000 en 2019), la répartition entre actions en territoire et au sein de l'université (1/3 hors les murs), le nombre de scolaires touchés (1/3 du public total), le nombre de chercheurs impliqués (400/an en moyenne), le nombre de doctorants en mission scientifique (5 à 6/an). Par ailleurs, des évaluations qualitatives sont faites pour certaines actions : actions scolaires (au moment de la mise en place d'une nouvelle activité), formation des doctorants, fête de la science (questionnaire). Enfin, des bilans détaillés sont rédigés pour les financeurs chaque année et une synthèse sous forme de « temps forts » est publiée et diffusée auprès des partenaires depuis 2014. Il en va de même des activités de la MSA qui sont évaluées systématiquement par les participants. Les activités en matière d'innovation donnent également lieu à un suivi quantitatif et à des enquêtes de satisfaction quand elles accueillent un public (forum, journée innovation, ...). Les activités de transfert de technologie suivies par Conectus, la création de startup par SEMIA, les activités de mécénat des 2 fondations, l'entrepreneuriat étudiant (Pépité Etena) donnent lieu à des bilans annuels détaillés de leurs activités. Un projet IdEx a été initié début 2019 pour consolider pour fin 2021 l'activité contractuelle des unités de recherche du site universitaire, le plus souvent des UMR entre l'Unistra, le CNRS et l'Inserm avec des délégations de gestion entre tutelles. Dans le cadre du nouveau Pôle Universitaire d'Innovation,

un bilan quantitatif et qualitatif des performances et de l'efficacité en matière d'innovation sera réalisé annuellement dès 2022 avec une liste exhaustive d'indicateurs.

## Partenariats et inscription dans le territoire

### L'Université de Strasbourg moteur de l'écosystème de l'innovation en Alsace

La Société d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT) Conectus a été créée en 2012, suite à la candidature à l'appel SATT du PIA1 par l'Unistra avec comme partenaires le CNRS, l'Inserm, l'INSA Strasbourg, l'ENGEEs et l'UHA. L'Unistra a confié à Conectus la gestion en exclusivité de ses activités de valorisation, comportant notamment la gestion de la propriété intellectuelle et des ententes partenariales (contrats et accords de consortium). Parallèlement à cette gestion, la SATT peut investir dans de la propriété intellectuelle et/ou des projets de maturation afin d'établir la preuve de concept, accroissant ainsi les opportunités de transfert de technologie. Les autres partenaires confient également de manière exclusive leurs activités de valorisation à Conectus à l'exception du CNRS qui conserve la gestion des activités partenariales pour les unités dont il a le mandat de gestion. L'Unistra est également membre du bureau du SEMIA, l'incubateur régional qui accompagne toutes les startups issues de la recherche publique en Alsace et qui, à l'origine en 1999, était l'incubateur « Allègre » de l'Université de Strasbourg. L'université est également membre de Grand Enov+, l'agence d'innovation et de prospection internationale de la Région Grand Est. Conectus, SEMIA et Grand Enov+ collaborent étroitement sur la chaîne de l'innovation, de la détection à l'accélération en passant par la maturation, l'incubation et la création de startups. L'Unistra a également des relations très étroites avec 4 pôles de compétitivité du Grand Est en étant membre de leur conseil d'administration (Biovalley France, Fibre-Energivie, Hydréos, et Véhicule du Futur) et est membre des deux autres pôles du Grand Est (IAR et Materialia). Les laboratoires de l'université participent à de nombreux projets collaboratifs issus des activités de ces pôles. Biovalley France tient une place toute particulière dans les partenariats de l'université en raison de son domaine d'activité, la santé, un domaine phare de l'Unistra, et des liens étroits entretenus depuis la création du pôle dont l'université était un membre fondateur. Ainsi, Biovalley France anime le campus Nextmed des technologies médicales sur le site de l'Hôpital Civil dont l'université est un des principaux partenaires, développe un centre de prototypage des dispositifs médicaux en partenariat avec l'université (projet MDGE), et est partenaire avec l'université du projet porté par l'EMS, *Territoires de Santé de Demain* (TSD), lauréat de l'appel Territoire d'Innovation du PIA2 (TIGA), et est administrateur de SEMIA.

L'Unistra est également membre fondateur de l'IHU (Institut Hospitalo-Universitaire) de Strasbourg sur la chirurgie guidée par l'image. L'IHU, porté par l'IRCAD (Institut de Recherche sur les Cancers de l'Appareil Digestif) avec comme partenaires, entre autres, les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg et INRIA, a été lauréat du PIA1 en 2011. Il a comme domaine d'activité la recherche translationnelle dans le domaine de la chirurgie mini-invasive et de la radiologie interventionnelle en s'appuyant sur l'imagerie, la robotique et l'intelligence artificielle. Par ailleurs, l'Unistra est membre de Ksilink, une structure associative qui développe une technique innovante d'identification de traitements de médecine de précision en utilisant l'intelligence artificielle, et dont sont également partenaires l'Inserm et Sanofi. Enfin, l'Unistra est tutelle avec le CNRS et l'Inserm du GIE CERBM qui gère les activités du plus grand laboratoire de recherche en biologie de l'Université de Strasbourg, l'IGBMC, et de ses composantes Institut clinique de la souris (ICS) et Biostructure. Notons que toutes les structures citées précédemment sont partenaires du nouveau Pôle Universitaire d'Innovation de l'Université de Strasbourg.

### L'Université de Strasbourg acteur du développement économique

Signe de la confiance entre les partenaires du site, l'Unistra, le CNRS et l'Inserm appliquent depuis plus de 5 ans le mandat unique et se sont donné des délégations de gestion de l'activité contractuelle pour les UMR communes, que ce soient les contrats en subvention ou les contrats directs et les prestations. Par ailleurs, la SATT Conectus est mandataire unique pour la gestion de la propriété intellectuelle pour le site Alsace. Conectus est également mandataire unique pour la gestion des contrats de valorisation pour le site Alsace, sauf pour le CNRS. Un projet a démarré en 2019, pour obtenir une vision consolidée des activités contractuelles des laboratoires du site à partir de 2022. On peut voir sur la période 2017-2021 (R11-A05) que les activités contractuelles et les prestations de service sont en hausse sur la période avec une baisse en 2020 en raison de la crise sanitaire. Le nombre de bourses CIFRE est également en hausse sur la période avec un recul lors de la crise sanitaire. L'Université de Strasbourg est également partenaire de deux Instituts Carnot.

## Politique d'encouragement des pratiques responsables

### Des activités de transfert respectueuses de l'intégrité et la déontologie

En complément d'un référent intégrité, l'Unistra a nommé un référent déontologue et mis en place une commission de déontologie (CA septembre 2020) pour éclairer la présidence en cas de doute sérieux sur les décisions d'autorisation de concours scientifique, de participation à la gouvernance d'entreprise, de cumul d'activités pour l'exercice d'activités privées ou de fonctions à temps partiel, de cessation de fonction pour exercer une activité privée. Cette commission remplace localement la commission nationale de déontologie de la fonction publique qui a disparu début 2020.

## Politique d'inscription de la science dans la société

### OPUS : une gouvernance conjointe basée sur la co-construction

Le projet OPUS a démarré à l'été 2021. Axé sur la « troisième mission » de l'université il a 4 objectifs principaux : 1) amplifier les actions existantes des piliers Relations avec le monde socio-économique et Sciences en société, 2) déployer une démarche de co-construction avec la société au sein de groupes thématiques transversaux sur des sujets avec un fort impact sociétal, dans le cadre d'une fabrique à projets participatifs et d'un laboratoire citoyen, 3) développer les tiers-lieux à l'université (espaces de coworking, Fablabs ...) et rassembler en un seul lieu les acteurs et les services en relation avec la société, 4) transformer l'organisation de l'université en créant une nouvelle direction regroupant une bonne partie des acteurs de la relation avec la société.

### Une politique volontariste en direction des territoires

Au niveau du dialogue entre sciences et société, les actions en territoire (péri-urbain, rural, montagnard) se sont multipliées (festivals « Alsasciences » organisés une ou deux fois par an sur un territoire donné avec une thématique en lien avec ce territoire) et ont fait émerger deux grands projets : l'un autour des enjeux de l'arrêt de la centrale nucléaire de Fessenheim (projet en reconfiguration) et l'autre autour des enjeux des ressources en eau et de leur impact sur le milieu de moyenne montagne dans le massif du Brézouard (Hautes Vosges). Les programmes de recherches en sciences participatives (RSP) vont structurer ces deux projets. Le réseau partenarial de l'Unistra a profité de ce projet pour s'étoffer (parc naturel régional du Ballon des Vosges, diverses communautés de communes, acteurs associatifs...). Les projets de la MSA, eux aussi de nature participative avec les enseignants, dans le domaine de la santé ont amené un partenariat avec la Ligue contre le cancer.

### Un programme de sciences participatives en expansion

Le programme de RSP a été lancé en 2019. Il est doté de 100 k€/an par l'IdEx. Son jury se compose de membres du comité de suivi du levier IdEx et de deux experts externes. 7 projets ont été financés en 3 ans, malgré la pandémie et ce dans des domaines scientifiques variés, des sciences historiques à la biologie en passant par l'ergonomie informatique. Le succès croissant de cet appel a incité à doubler la voilure budgétaire pour 2022 (200 k€). Par ailleurs, un accompagnement méthodologique est mis en place dès 2022 pour l'incubation des projets. Enfin, le programme s'est monté dans un espace de réflexion commun entre plusieurs universités (Rennes 2, Lyon 2, Montréal, Strasbourg, Lausanne et Saint-Louis (Sénégal), réunis à plusieurs reprises, et notamment au cours d'une séance complète d'une semaine à Montréal en octobre 2019.

### Une médiation scientifique repensée en trois axes : numérique, international, action culturelle

S'agissant de la médiation scientifique, les années 2017-2021 ont été celles d'une transformation numérique profonde, avec la mise en service fin 2017 de la plateforme collaborative numérique Oscahr, qui propose des ressources pédagogiques et didactiques sur des sujets scientifiques pour préparer, accompagner et prolonger les visites faites au JdS. Fin 2021, on dénombrait 320 contributeurs et plus de 6 600 contenus publiés. 4 projets européens (Interreg et Erasmus+) ont permis de réaliser des parlements de science transfrontaliers et accompagner les PME-PMI du Rhin supérieur à l'impact du changement climatique. Les actions de médiation ont aussi largement investi le champ culturel par des expositions (e.g. la grande exposition « Strasbourg, laboratoire d'Europe 1880-1930 » tenue dans tous les musées de la ville et valorisant l'expertise des chercheurs et médiateurs et les collections de l'Unistra), par des résidences d'artistes (notamment celle du photographe Arno Gisinger en 2019 qui a revisité les sismogrammes de nos collections) et par le projet *Supplementary elements* associant des binômes d'artistes et de scientifiques (exposition retardée par la pandémie, prévue fin 2022).

### Un patrimoine scientifique riche et diversifié au cœur du dialogue sciences-société

Le patrimoine scientifique de l'Université de Strasbourg remonte en grande partie à l'époque de l'université impériale allemande (1871-1918) et rassemble un nombre très varié de disciplines (archéologie, égyptologie, ethnologie, anatomie, physique, sismologie, minéralogie, paléontologie). Il est, depuis les premières actions en culture scientifique et technique dans les années 1970, au cœur de la politique de diffusion et de partage des savoirs, puisque le JdS assure la conservation et la valorisation des collections en lien avec les chercheurs qui en ont la responsabilité scientifique. Les collections bénéficient d'un soutien annuel de 20 k€ pour le fonctionnement, auquel se sont ajoutés des soutiens importants de l'IdEx sur des projets ponctuels depuis 2017 : restauration du Globe de Coronelli (1617) et création d'un nouveau parcours de médiation dans l'Observatoire, restauration de la tapisserie de R. Wogensky « Cosmos », création d'un nouveau parcours de visite au musée de sismologie, remise en état des réserves du musée des Moulages en lien avec l'association d'étudiants qui anime le lieu, dépôt d'œuvres des collections anciennes d'art islamique et mésopotamien en partenariat avec la BNU.

Les quatre années passées ont aussi mobilisé les personnels en charge des collections sur la mise en service du futur « Écomusée des sciences » en 2024 avec l'ouverture du nouveau planétarium et la rénovation du musée zoologique, qui a été préparée notamment par une collaboration étroite avec la DNUM pour développer de nouveaux outils de gestion pour les collections de minéralogie, paléontologie et d'égyptologie, étape préalable à la création d'un outil de gestion des collections sous forme d'un grand instrument de recherche.

### Enjeux historiques et éthiques des collections

En raison de son histoire particulière au cours de la Deuxième Guerre mondiale (exil à Clermont-Ferrand et installation d'une université nazie (Reichsuniversität) entre 1941 et 1944 à Strasbourg) et de crimes et expérimentations médicales conduites au sein de la faculté de médecine nazie, l'Université de Strasbourg a mis en place en 2016 une commission historique pour faire la lumière sur l'activité scientifique et médicale de cette époque et sur le devenir des collections de la Reichsuniversität. La commission a travaillé en totale indépendance, sous la présidence des professeurs Paul Weindling (Oxford) et Florian Schmaltz (Max-Planck-Institut), en associant les professeurs de médecine strasbourgeois ayant la responsabilité des collections et instituts concernés. Au terme de cinq ans de recherche, les résultats ont été rendus publics le 3 mai 2022. Le rapport de 500 pages apporte des éléments tangibles sur la nature des crimes et expérimentations commis, sur le nom et la biographie des victimes et sur le parcours des médecins alsaciens et mosellans ayant fait partie de la Reichsuniversität. Plusieurs publications scientifiques ainsi que des conférences et actions de médiation (dont une exposition au CERD (Centre européen du Résistant Déporté – camp du Struthof) suivront la parution du rapport. Un groupe de travail sera rapidement lancé pour mettre en œuvre les recommandations faites par la commission. Ce travail est l'amorce d'une réflexion globale sur l'éthique des collections annoncée pour le mandat 2021-2025.

<b>FFOM Référence 11</b>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Un rapprochement inédit en France des politiques Sciences en société et Relation avec le Monde Socio-Economique</li> <li>● Le Jardin des sciences très structuré et très bien encadré, en lien structurel fort avec la Maison pour la science</li> <li>● Une très bonne attractivité des actions de médiation scientifique</li> <li>● Des collections scientifiques patrimoniales de très haut niveau</li> <li>● Un lien de plus en plus structuré avec les acteurs de tout le territoire, un réseau important de partenaires</li> <li>● Une SATT performante intégrant gestion de la PI, maturation et gestion des contrats industriels pour le site Alsace</li> <li>● Un incubateur Alsacien premier en France dans le domaine de la santé</li> <li>● Un service entrepreneuriat très actif auprès des étudiants</li> <li>● Deux fondations en soutien des actions de l'université avec une collecte de fonds record</li> <li>● Un réseau de Fablabs ouverts aux PME</li> <li>● Un réseau de plateformes ouvertes aux entreprises</li> <li>● Un IHU sur la chirurgie guidée par l'image</li> <li>● Un lien fort avec les pôles de compétitivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Accueil insatisfaisant du public empêché</li> <li>● Outils de gestions des collections souvent peu performants par manque de moyens alloués</li> <li>● Manque d'espace et pas d'investissement financier pour lieu de stockage des collections.</li> <li>● Difficulté à attirer des personnels de qualité en CDD</li> <li>● Difficultés de gestion financière des ressources externes</li> <li>● Support administratif réduit</li> <li>● Manque de locaux communs</li> <li>● Outils de travail en co-construction aux performances réduites</li> <li>● Un manque de présence dans les laboratoires pour le sourcing</li> <li>● Une communication à conforter</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'ouverture de l'Ecomusée des sciences</li> <li>● Mise en œuvre du projet OPUS</li> <li>● Montée en puissance des sciences participatives</li> <li>● Labellisation SAPS du MESRI</li> <li>● Labellisation de l'Unistra comme Pôle Universitaire d'Innovation</li> <li>● Des soutiens accrus de l'Etat à la création d'entreprise</li> <li>● Un pôle de compétitivité très actif en santé (Biovalley France)</li> <li>● Un positionnement trinational</li> <li>● Un soutien de l'EMS au campus Nextmed</li> <li>● Mises en œuvre de la loi PACTE et la LPR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Caractère non pérenne des financements extérieurs</li> <li>● Un soutien en baisse constante de la part du Rectorat en ce qui concerne les enseignants déchargés pour travailler à la MSA et au JdS</li> <li>● Lien à consolider avec la ville pour la gestion du nouveau musée zoologique</li> <li>● Le changement du modèle de crédit impôt recherche pour les entreprises travaillant avec l'université</li> <li>● La compétition internationale pour les talents</li> </ul>

## **Référence 12. L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société**

### **Politique de ressources**

#### **Des dispositifs variés d'intéressement**

L'Unistra a mis en place différentes formes d'intéressement s'inscrivant dans les dispositifs réglementaires. Le premier dispositif est le retour des revenus d'exploitation de la PI à hauteur de 50% pour les inventeurs (*Article R611-14-1 code de la propriété intellectuelle*) et la prime au brevet (*Articles R611-14-1 code de la propriété intellectuelle*). Le second dispositif concerne le versement d'une prime par l'université, soit dans le cadre de l'intéressement scientifique sur contrat de recherche (*Article L954-2 du code de l'éducation et décision du CA de l'université de novembre 2017*), soit dans le cadre de la prime au titre des reliquats des contrats de valorisation, plafonnée à 50% du contrat (*Décret 2010-619 du 7 juin 2010*). Le troisième dispositif concerne les revenus versés par l'entreprise, soit dans le cadre du concours scientifique, plafonné à 74 732 € annuels en 2020 (*Articles L531-1 à L531-17 du code de la recherche*), soit dans le cadre du cumul d'activités en supposant que le chercheur signe un contrat de consultance ou de travail avec l'entreprise qui le rémunère directement (*Décret 2020-69 du 30 janvier 2020 relatifs aux contrôles déontologiques dans la fonction publique*). L'Unistra a inscrit dans le référentiel des heures de décharge des EC (24h) au titre de participation à une maturation suite à un dépôt de brevet. Tous ces dispositifs sont susceptibles d'être supervisés par la commission de déontologie.

#### **Des services et plateformes au service de la société**

En 2019, l'Unistra a mis en service un « guichet des savoirs ». Son objectif était de mettre à disposition des partenaires externes un point d'entrée unique qui puisse ensuite rediriger la demande vers le service idoine. L'organisation complexe d'une grande université est en effet souvent peu lisible de l'extérieur et peut rebuter certains partenaires qui, ne sachant à qui s'adresser, renoncent à formuler leur demande. Une personne recrutée à temps plein pendant un an a commencé à structurer les relations avec les différents partenaires et à instruire les demandes. Avec l'arrivée concomitante des premiers programmes de sciences participatives et l'élaboration du projet OPUS, il a été décidé d'intégrer cet aspect dans l'ensemble des ressources et compétences rattachées au projet OPUS qui, aujourd'hui, en fait office. L'expertise à la société et aux collectivités territoriales passe bien évidemment aussi par les actions de médiation scientifique et culturelle qui mobilisent des moyens conséquents et assumés par la politique de l'université. Les interfaces d'expertise chercheurs-société se sont multipliées et diversifiées dans leur format. Elles ont conservé les événements classiques (Fête de la science organisée annuellement en partenariat avec le CNRS et l'Inserm ; Nuit des musées et Journées du patrimoine, organisées en lien étroit avec les services déconcentrés du Ministère de la Culture) ; elles ont pris, avec le projet de rénovation du musée zoologique, la forme d'un travail collaboratif entre conservateurs, chercheurs et futur public sur le choix des thématiques à développer en termes de médiation et d'exposition temporaire. Ce travail sera visible à l'ouverture du musée dans les nouveaux « espaces d'oralité » où des rencontres avec des chercheurs seront ponctuellement organisées.

Plusieurs plateformes de recherche et de service au sein du réseau Cortecs (cf. paragraphes précédents) fournissent des services aux collectivités territoriales et à la société. On notera, en particulier, le SERTIT (Service Régional de Traitement d'Images et de Télédétection) qui fournit pour la communauté européenne et internationale un service de production de cartographie d'urgence des catastrophes naturelles h24/365 jours/an, la plateforme sismologique de l'EOST qui fournit une observation sismologique en continu, ou encore ArkeoGIS qui fournit des données archéologiques spatialisées, SILABE le centre de primatologie de l'Université de Strasbourg réinternalisé en 2017 qui offre un service de quarantaine pour les primates non humains, la plateforme EASE qui fournit un environnement de salles blanches pour la formation et la pré-industrialisation en bio-production, ou encore le service de liquéfaction qui fournit en hélium liquide les équipements de cryogénie pour la recherche.

#### **Une politique de réponse aux appels à projets prenant en compte le transfert de technologie**

L'Unistra a soutenu les activités de transfert lors des appels PIA. Les ITI intègrent tous la dimension innovation dans leur cahier des charges. Le projet OPUS est dédié à la relation avec la société avec une partie importante sur l'innovation. Le projet Interreg KTUR vise en grande partie au transfert de technologie trinational. L'Unistra a aussi répondu au nouveau dispositif de la Région Grand Est sur les chaires industrielles.

### **Politique de soutien aux activités de transfert**

#### **Une gestion de la propriété intellectuelle unifiée sur le site Alsace**

L'Unistra s'est dotée à travers la SATT Conectus d'un outil technique performant au service de sa politique de valorisation. La SATT Conectus dispose des compétences et expertises pour définir une stratégie de propriété intellectuelle avisée,

définissant non seulement quelle est la meilleure modalité de propriété intellectuelle (brevet, logiciel, savoir-faire...) à déployer, mais aussi de s'assurer de sa pertinence pour répondre à des besoins du marché et de la société, garantissant le développement d'un produit, processus ou service. Une fois cette stratégie définie, la SATT Conectus évalue également le besoin de développement technique complémentaire pour veiller à disposer de prototypes fonctionnels ou de données qui permettent de gagner l'intérêt des licenciés, entreprise existante ou investisseurs pour créer des startups. Elle dispose d'une capacité de financement importante pour mener à bien les développements techniques nécessaires. Forte d'une équipe de 38 permanents, Conectus a ainsi su répondre au besoin de simplification et de lisibilité de la politique publique en matière d'innovation, en consolidant l'ensemble du dispositif régional de transfert de technologies, consolidation unique et visionnaire en France. En fusionnant les activités partenariales et d'investissement au sein d'une structure unique, et en parvenant à se positionner comme le gestionnaire de la propriété intellectuelle unique pour l'ensemble des laboratoires académiques en Alsace, Conectus a permis non seulement une mutualisation des compétences au bénéfice de l'ensemble des actionnaires recherche mais induit également des synergies entre les activités, générant le flux d'opportunité d'investissement et la sécurisation juridique de l'ensemble du processus. Cette intégration, porteuse d'une très grande lisibilité, facilite les interactions avec les entreprises sur les démarches de contractualisation. Il est important également de souligner que cette intégration, additionnée de la mise en place systématique de la règle du mandataire unique, permet d'avoir une action et une vision consolidées de la propriété intellectuelle sur le site. On peut voir l'effet très positif de cette politique sur l'évolution des retours financiers de la propriété intellectuelle (R12-A02). Cette démarche s'est élargie récemment à d'autres partenaires, en particulier les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg fin 2021.

### Une politique de recherche partenariale intégrée entre les acteurs du site

La très forte intégration des acteurs de l'innovation du site universitaire avec comme chef de file l'Université de Strasbourg se traduit aujourd'hui par la mise en place d'un Pôle Universitaire d'Innovation (PUI), labellisé par le MESRI qui s'appuie sur une chaîne efficace, intégrant valorisation avec recherche partenariale au sein de Conectus et incubation des startups par SEMIA. Cette intégration est le fruit d'un travail de coordination permanent et régulier entre l'Université, l'Inserm, le CNRS, l'INSA de Strasbourg, l'ENGEES, l'IHU, les Fondations, et, plus récemment, les HUS, mais aussi les pôles de compétitivité. Plusieurs dispositifs sont développés prioritairement : les programmes de recherche collaborative avec les entreprises avec l'aide de Conectus, les chaires industrielles avec l'aide de la fondation Université de Strasbourg, les Labcoms avec le CNRS (6 à la fin 2021), l'ouverture des plateformes scientifique de recherche et de service avec le CNRS et l'Inserm (programme Cortecs), l'ouverture du réseau des FabLabs aux entreprises, la création de startup avec Conectus et SEMIA, le soutien aux startups par des projets collaboratifs avec Conectus et le CNRS, ou encore l'hébergement de startup à proximité des laboratoires. Il faut ajouter que l'université est partenaires de 2 Instituts Carnots (Carnot MICA sur les matériaux et Carnot Télécom Société Numérique sur le numérique) qui ont pour objectifs d'accroître et faciliter la recherche partenariale, en finançant des ressources dans les laboratoires en support des activités partenariales et développant une démarche qualité dans la relation contractuelle.

<b>FFOM Référence 12</b>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un rapprochement inédit en France des politiques Sciences en société et Relations avec le monde socio-économique</li> <li>• Une SATT performante intégrant gestion de la PI, maturation et gestion des contrats industriels pour le site Alsace</li> <li>• Un incubateur Alsacien premier en France dans le domaine de la santé</li> <li>• Un service entrepreneuriat très actif auprès des étudiants</li> <li>• Deux fondations en soutien des actions de l'université avec une collecte de fonds record</li> <li>• Un réseau de Fablabs ouverts aux PME</li> <li>• Un réseau de plateformes ouvertes aux entreprises</li> <li>• Un IHU sur la chirurgie guidée par l'image</li> <li>• Un lien fort avec les pôles de compétitivité</li> <li>• La mise en œuvre du projet OPUS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté à attirer des personnels de qualité en CDD</li> <li>• Difficultés de gestion financière des ressources externes</li> <li>• Support administratif réduit</li> <li>• Manque de locaux communs</li> <li>• Outils de travail en co-construction aux performances réduites</li> <li>• Un manque de présence dans les laboratoires pour le sourcing</li> <li>• Une communication à conforter</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La labellisation de l'université comme Pôle Universitaire d'Innovation</li> <li>• Des soutiens accrus de l'état à la création d'entreprise</li> <li>• Un pôle de compétitivité très actif en santé (Biovalley France)</li> <li>• Un positionnement trinational</li> <li>• Un soutien de l'EMS au campus Nextmed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractère non pérenne des financements extérieurs</li> <li>• Le changement du modèle de crédit impôt recherche pour les entreprises travaillant avec l'université</li> <li>• La compétition internationale pour les talents</li> </ul>

# Chapitre 3 : Politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

## Référence 13. L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie

### Caractérisation de l'offre de formation

#### Une offre diversifiée, soucieuse du devenir des diplômés et soutenue par l'innovation

La première ambition de l'Université de Strasbourg est de proposer une offre de formation thématiquement la plus large possible par l'enseignement de toutes les disciplines universitaires (36 mentions de licence, 85 mentions de master, 36 mentions de doctorat) dans ses 35 facultés, IUT, instituts et écoles (y compris Sciences Po Strasbourg et l'École de Management). Si elle s'adresse d'abord aux néo-bacheliers de l'académie (ainsi qu'aux diplômés du 1<sup>er</sup> cycle et aux candidats à la reprise d'études), pour qui elle entend jouer pleinement son rôle d'université de proximité, elle souhaite également répondre à l'attente de candidats issus de toute la France, intéressés par les formations spécifiques qu'elle organise ce qui est attesté par un taux de candidats hors secteur élevé sur Parcoursup, hors filières sélectives : 21,5% pour la campagne 2018, 19% en 2019, 22% en 2020 et 26,5% en 2021. L'Unistra se veut également attractive pour les étudiants internationaux<sup>7</sup>, qui la choisissent en grand nombre : le pourcentage d'étudiants internationaux varie entre 19 et 21% au cours des six dernières années (valeurs moyennes de 12% en licence ; 21% en master et 47% en doctorat), soit en permanence, plus de 10 000 étudiants internationaux inscrits.

L'Unistra revendique également une offre de formation très diversifiée quant à la nature des diplômes préparés (BUT, licences disciplinaires ou pluridisciplinaires, CMI, masters, diplômes d'écoles, DU, etc.) et souhaite conjuguer autant que possible l'accueil de tous les néo-bacheliers, quels que soient leur filière et leur succès au bac, avec un niveau d'études élevé (qui peut, il est vrai, se traduire parfois par un taux de réussite plus faible, particulièrement en L1) et une forte dimension recherche des masters. Dans tous les cas, son objectif est de donner à chacun les moyens de se réaliser, ce qui inclut pour quelques-uns de poursuivre en thèse (4% à l'Unistra et 3,5% dans un autre établissement), et pour les autres de trouver une insertion professionnelle correspondant à leur niveau de qualification et à leurs vœux (taux global d'insertion professionnelle des masters : 97% en 2017, 91% en 2018).

Pour combiner ces ambitions diverses et parfois presque contradictoires, l'établissement a fait le pari de la créativité et de l'innovation. Ainsi, l'Université de Strasbourg :

- est l'une des premières universités à avoir développé l'Évaluation Continue Intégrale (ECI, dès 2012)
- s'est dotée dès 2013 d'un institut de développement et d'innovation pédagogiques (Idip) auquel 27 postes sont alloués actuellement. Son rôle est d'assurer une mission de formation et d'accompagnement, de piloter des projets pédagogiques, de favoriser le développement professionnel des enseignants, l'innovation pédagogique ainsi que la réussite des étudiants
- est en pointe sur l'application de la loi ORE, en particulier en ce qui concerne les créations de places : 240 places supplémentaires ont été créées sur moyens ORE en 2018, 311 en 2019, 81 en 2020 et 31 en 2021. On peut noter en outre la délocalisation supplémentaire d'un département d'IUT (GEA Sélestat) dans une logique d'aménagement du territoire
- est engagée dans des projets de formation innovants (création d'un CPES -cycle pluridisciplinaire d'accès à l'enseignement supérieur- en 2021)
- est en pointe dans l'articulation formation-recherche incarnée par les 5 EUR et les ITI, ou encore le double cursus médecine-sciences MD/PhD qui est une référence nationale
- déploie une version locale originale et pertinente de la réforme de la PACES (2020) par la mise en place d'une licence mention sciences pour la santé
- a mis en place dès 2018, avec le soutien de l'IdEx, une Prime de Reconnaissance de l'Implication Pédagogique des enseignants (PRIP)

<sup>7</sup> Cette dénomination regroupe les étudiants de nationalité étrangère, les étudiants dont le dernier diplôme n'est pas français et les étudiants qui viennent à l'Université de Strasbourg dans le cadre d'une coopération internationale

## Une offre de formation co-construite sur les compétences des composantes

L'Unistra est très attachée à son fonctionnement décentralisé. Ainsi, l'offre de formation est avant tout organisée par les différentes composantes, et donc leurs équipes pédagogiques qui sont le plus en proximité des besoins des étudiants et des employeurs. L'université exerce évidemment son rôle régulateur, par le biais de la CFVU, dont le travail est préparé par la DES et par la VP Formation.

Si des portails pluridisciplinaires qui permettent aux étudiants de construire progressivement leur cursus universitaire existent en L1 (mention sciences et technologies), plusieurs formations sont, dès le premier semestre de la licence, centrées sur une seule discipline : histoire de l'art ou archéologie, théâtre, danse ou cinéma, par exemple. Le but est à la fois de répondre à l'attente des lycéens (qui via Parcoursup plébiscitent ce choix) et de répondre à celle de futurs employeurs, qui apprécient des profils bien ciblés, surtout si la formation n'hésite pas à s'ouvrir à d'autres disciplines, par le biais d'Unités d'Enseignement d'ouverture ou optionnelles. Cette démarche permet une personnalisation du parcours de l'étudiant et de renforcer l'adéquation entre les licences et les masters. Un bon exemple de la spécialisation progressive à l'Université de Strasbourg est la licence sciences de la vie avec un tronc commun en 1<sup>ère</sup> année et 10 parcours à partir de la 2<sup>e</sup> année.

L'offre de formation 2018/2022 a été réfléchi au sein des composantes par la promotion d'une approche programme centrée sur l'étudiant et son devenir (notamment en remettant les fiches RNCP au cœur des réflexions) (R13-A01). L'articulation entre les cycles d'études a fait l'objet d'une attention particulière (DES, VP formation, CFVU) pour que toute mention de master soit dûment articulée avec au moins une mention de licence proposée à Strasbourg, et que tout diplômé de licence puisse candidater à au moins un master de l'Unistra.

## Une offre de formation coordonnée à l'échelle du site

L'offre de formation 2018-2022 de l'Unistra a été élaborée en concertation avec les établissements du site, voire de la région Grand Est, dans une logique de cohérence et de complémentarité. Elle a ainsi conduit à plusieurs co-accréditations de mentions de master d'une pérennité remarquable (co-accréditation de 3 mentions de master MEEF, 15 mentions de master, 6 mentions de licences ainsi qu'une mention de licence professionnelle). Sur ce point, des progrès restent à accomplir pour mieux coordonner l'offre de formation mais également les recrutements EC notamment pour les filières à effectifs réduits ou les disciplines rares (langues anciennes par exemple). Dans un contexte fortement évolutif de l'ESR, l'Unistra fait preuve d'un réel dynamisme dans le soutien et l'accompagnement du développement ou de la réorganisation de formations dans le cadre de partenariats académiques régionaux et nationaux. On citera à titre d'exemple l'universitarisation des formations de santé (intégration des IFSI : plus de 2 000 inscriptions en 2021, Institut de Formation en Masso-Kinésithérapie).

L'Unistra est signataire d'une convention-cadre académique et 9 conventions d'application avec des établissements d'enseignement secondaire pour la sécurité et la fluidité des cursus des élèves issus de classes préparatoires pour la poursuite d'études, des passerelles et des réorientations. L'établissement est également engagé dans le développement de nouveaux dispositifs de formation communs tels que le CPES (en partenariat avec le lycée Kléber) ainsi qu'un projet de Parcours préparatoire au professorat des écoles (en partenariat avec le lycée Pontonniers) ou encore une formation au diplôme de comptabilité et de gestion (en partenariat avec le lycée Cassin)

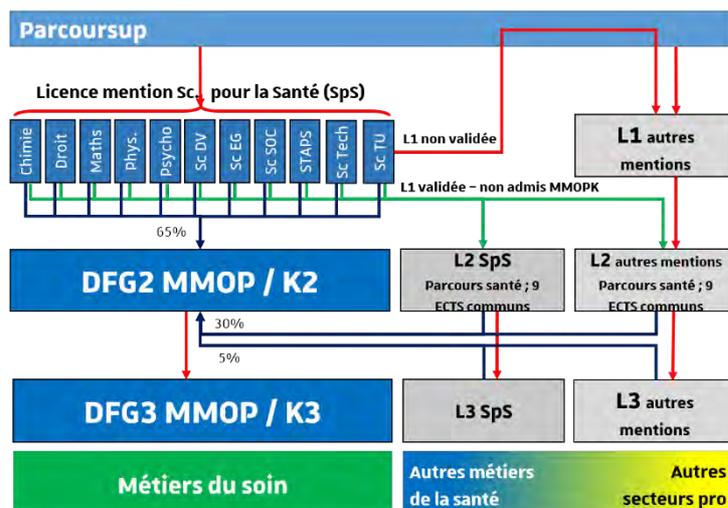
Elle dispose également de nombreux partenariats dans le cadre de l'alternance (CFA, entreprises). En 2017/18, elle travaillait avec 5 CFA ; ce nombre est passé à 7 en 2021/22 grâce à des partenariats avec le CFAI et le CFA académique. Sur la même période, le nombre d'entreprises partenaires dans le cadre de l'apprentissage est passé de 850 à 1 271.

## La licence Sciences pour la santé : une voie d'accès originale aux études de santé

L'Unistra proposant des formations aux métiers de santé dans toutes les disciplines concernées par la réforme des études de Santé, dès l'annonce de la réforme, des groupes de travail ont été mis en place pour pouvoir répondre à ses principaux enjeux : diversifier les parcours de formation permettant un accès aux filières de santé, dissocier la validation d'une année universitaire du processus d'admission en 2<sup>ème</sup> année des études de santé et faciliter la poursuite d'études en L2 pour les étudiants non admis en DFG2 MMOP/K2 (2<sup>ème</sup> année de Médecine, Maïeutique, Odontologie, Pharmacie, ou Kinésithérapie).

Ces groupes de travail, pilotés par l'équipe de présidence, ont mobilisé pas moins de 14 composantes pendant 18 mois. L'établissement a fait le choix de ne pas ouvrir de filière PASS, jugée trop proche du modèle PACES et donc susceptible de prolonger une prétendue voie prioritaire, au profit de 11 parcours différents au sein d'une mention unique de licence (Sciences pour la Santé). Dans la 1<sup>ère</sup> année de cette licence, 39 crédits, communs à tous les parcours, se décomposent en 25 ECTS d'UE scientifiques permettant d'acquérir des prérequis solides pour des études de santé, 14 ECTS d'UE transversales et de sciences humaines pour la santé, et enfin 21 ECTS hors santé, et spécifiques à chaque parcours. Ce montage garantit, à tous les étudiants qui valident cette première année, d'avoir les bases pour continuer avec succès, soit en DFG2 (si l'admission est validée), soit dans une L2 de mention correspondant à l'intitulé du parcours suivi en L1. (Schéma ci-dessous).

Pour inciter à une refonte en profondeur des pratiques pédagogiques mises en œuvre dans cette formation, le choix collégial a également été de faire passer cette année en évaluation continue intégrale. Des évaluations sont donc réalisées presque chaque semaine selon un calendrier coordonné par les responsables de parcours et de la mention. La première année de formation a permis de valider le modèle et ses avantages : un modèle unique, co-porté par l'ensemble des composantes concernées. Le modèle continue néanmoins à évoluer, sur la base des retours des étudiants (deux évaluations institutionnelles de la formation par les étudiants ont été réalisées la 1<sup>ère</sup> année) et de ceux des directeurs des études qui se réunissent mensuellement. Ce modèle est maintenant très regardé par d'autres universités.



### Les enjeux de l'interdisciplinarité dans une université pluridisciplinaire

À contre-courant de ce qui, répété à l'excès, devient parfois un mantra facile, l'Unistra tient à rappeler la valeur et la pertinence des disciplines, qui répondent toutes à une démarche épistémologique construite. Celle-ci serait elle aussi excessive si elle n'était accompagnée d'une démarche forte de soutien à la pluridisciplinarité et à l'interdisciplinarité.

La mise en place des ITI, conjuguant formation et recherche dans une ouverture internationale, au monde socio-économique, concrétise la volonté de l'université d'institutionnaliser, de développer et de favoriser l'interdisciplinarité. Les ITI n'étant opérationnels que depuis 2021, il est encore trop tôt pour mesurer leur impact, sans nul doute important dans quelque temps, eu égard aux 16 *Graduate programs* dont 4 EUR à destination des étudiants en master et doctorat.

Pour répondre aux enjeux transdisciplinaires du développement de l'analyse des données massives et de l'intelligence artificielle, ont été mis en place en 2021 sur fonds IdEx, des parcours « Approches interdisciplinaires de sciences de la donnée » (AISD). Chaque parcours AISD s'appuie sur un parcours de master existant dans lequel les étudiants suivent un ensemble d'UE pour un total de 90 ECTS, qui est complété par les 30 ECTS mutualisés et communs à tous les parcours AISD. Ces parcours ont été ouverts dans des mentions dont la diversité des intitulés illustrera le caractère inter et transdisciplinaire de la démarche et concernent à ce jour 87 étudiants.<sup>8</sup>

Impliquée dans la création d'un CPES en 2021, et après avoir inscrit la création de formations pluridisciplinaires dans le projet NCU « INCLUDE », l'Unistra a d'ores et déjà pérennisé 3 licences d'excellence pluridisciplinaires : 1) Humanités (littérature, histoire, philosophie, langues et cultures étrangères), 2) Sciences sociales (sociologie, démographie, droit, économie politique, géographie...) et 3) Mathématiques et Physique approfondies (R13-A02). L'établissement s'est également engagé avec ses partenaires de l'alliance EPICUR pour développer l'enseignement interdisciplinaire des « Liberal Arts and Sciences ».

En 2019, a été créé le dispositif « Enseignements d'ouverture » (16 enseignements d'ouverture sur des thématiques très diversifiées proposés aux étudiants) qui invite les étudiants à une ouverture à la pluridisciplinarité dans leurs formations.

### Les enjeux du développement durable et de responsabilité sociétale (DD & RS) dans l'offre de formation

La sensibilisation et la formation aux enjeux et aux pratiques pour le développement durable relèvent jusque-là de l'initiative des composantes, dont certaines sont très engagées (i.e. École et Observatoire des Sciences de la Terre, Faculté des Sciences de la Vie, Faculté de Droit de Sciences Politiques et de Gestion, École de Chimie et de Polymères des Matériaux (ECPM) EM Strasbourg, Faculté de chimie, Faculté de physique et ingénierie et Faculté de Géographie et d'Aménagement). L'ECPM est la première (et unique) composante de l'Unistra à avoir obtenu la labellisation « DRS » dans l'enseignement supérieur dès 2020. D'autres composantes comme la Faculté des Sciences sociales, la Faculté des Lettres ou Sciences Po sont engagées sur

<sup>8</sup> Master Langues, littérature et civilisations étrangères et régionales, parcours AISD ; Master Sciences du langage, parcours AISD ; Master Droit, parcours Droit et science des données ; Master Droit des affaires, parcours Droit de la propriété intellectuelle et science des données ; Master Biotechnologies, parcours Biotechnologies et sciences des données ; Master Informatique, parcours Sciences des données et systèmes complexes ; Master - Optique, image, vision, multimédia, parcours *Image et données* ; Master Biologie-Santé, parcours Sciences des données en recherche en biomédecine ; Master Sciences du vivant, parcours AISD.











La baisse des crédits d'acquisitions au fil des années liée aux restrictions budgétaires du service (-5% depuis 3 ans) et aux hausses des coûts des éditeurs constitue cependant un point de vigilance.

Si les documents mis à disposition des usagers sont essentiels, la réflexion sur les espaces est aujourd'hui au cœur des enjeux des bibliothèques. Depuis 2017, plusieurs projets ont permis de créer de nouveaux espaces, mieux adaptés aux besoins des publics et permettant d'améliorer la qualité des services, ainsi que la lisibilité de l'offre documentaire. 4 nouvelles bibliothèques universitaires (BU) ont ainsi ouvert leurs portes, pour 1 100 places assises : en 2017 la BU de recherche en Histoire (par regroupement des fonds de 5 instituts), en 2018 la BU du PEGE (économie et management), en 2020 la BU du Cardo (sciences politiques), puis celle de l'Inspe Colmar (sciences de l'éducation), qui comprend un espace dédié à l'accueil de classes. En parallèle une intense réflexion sur les espaces et l'offre de services a été menée pour 2 projets importants qui aboutiront en 2022 : le Studium (Photo ci-dessus), Maison de l'étudiant et BU pluridisciplinaire regroupant 3 bibliothèques (R13-A08), et le regroupement de 2 BU de droit dans un seul bâtiment.



La démarche de qualité de l'accueil a été fortement développée, et accompagnée d'enquêtes de satisfaction annuelles (R13-A05). 9 bibliothèques sont en effet labellisées Marianne en 2021, elles n'étaient que 3 en 2017. L'accueil des usagers en situation de handicap a aussi été amélioré, en partenariat avec la mission handicap de l'université. Le service a en outre poursuivi et renforcé sa politique d'horaires élargis, avec notamment l'ouverture d'une BU le dimanche en 2019, financée en partie grâce à l'obtention de crédits des « Plans BO+ » (2016-2019 et 2020-2023) du ministère.

Enfin, dans le cadre de la coopération documentaire de site, 3 services ont été mis en place qui connaissent un succès croissant auprès des usagers : le « retour indifférencié » permettant de rendre des documents dans n'importe quelle bibliothèque des établissements partenaires (25 BU concernées, + 18% de documents transportés entre 2018 et 2019) ; une application mobile pour consulter le taux de fréquentation des BU et réserver des salles de travail en groupe (2,8 M de consultations en 2021) ; la possibilité de recherche fédérée dans les catalogues des 7 établissements partenaires du site Alsace, l'outil de gestion des bibliothèques étant commun à tous.

### **Politique de professionnalisation des formations**

Le devenir professionnel des étudiants et le renforcement des liens avec le monde socio-économique constituent un axe fort du schéma directeur de l'offre de formation 2018-2022 (R13-A01). Le déploiement progressif de l'approche par compétences a été un levier essentiel de cette démarche. Parallèlement, l'enjeu de la formation tout au long de la vie est de créer un continuum entre la formation initiale, et la reprise d'études totales ou partielles par des professionnels en activité. Entre ces 2 situations, l'établissement a déployé toute une palette de solutions qui permettent de rapprocher les besoins socio-économiques avec les possibilités d'aménagement de l'offre de formation.

La politique en matière de formation continue et l'alternance ont une place importante dans la stratégie de formation de l'université, et sont évoquées dans la référence 14.

Les composantes peuvent également répondre aux demandes des milieux socio-professionnels par la création d'UE spécifiques et en créant de manière agile des DU. Une procédure de création ou modification de formation en cours de contrat est mise en place selon un calendrier annuel en deux temps en s'appuyant sur une lettre d'intention puis un dossier de création ou modification soumis à la commission d'expertise. Les demandes des milieux professionnels et les cibles professionnelles visées sont précisées dans ces documents. Les représentants des milieux socio-professionnels étant membres des conseils de perfectionnement et des conseils de composantes, ils peuvent participer à l'évolution de l'offre de formation dans leur domaine de compétence. La mise en place, le suivi et la coordination centrale des conseils de perfectionnement ont permis d'essaimer dans tous les domaines des pratiques déjà fortement ancrées dans certaines formations. Des ressources (enquêtes IP, réseau Alumni, partenariat fondation) sont mises à disposition des composantes pour les accompagner dans leur recherche d'intervenants issus des milieux socio-professionnels. Les recueils des demandes des entreprises et les contacts sont simplifiés par la création du portail entreprise, soutenu par l'IdEx. De manière globale au cours du dernier contrat, l'université a poursuivi le développement de ses liens avec les milieux socio-professionnels, mais on peut toutefois regretter un degré mobilisation des composantes trop disparate alors que seul le renforcement des liens emplois-formation permet de répondre en réactivité à l'évolution des métiers dans tous les secteurs.



accompagnement en faveur de l'alignement pédagogique (approche programme et approche par compétences) a été déployé : sensibilisation de toutes les équipes de composantes par la vice-présidence formation, accompagnement et cycles de formation proposés par l'Idlp (notamment « Concevoir et piloter un programme de formation »), recrutement d'une conseillère pédagogique pour le développement de l'approche par compétences (projet INCLUDE), réalisation d'études et du site [ADCES](#) (Accompagner le développement des compétences dans l'enseignement supérieur).

La plupart des équipes pédagogiques sont maintenant familiarisées avec l'approche par compétences et les moyens existent pour accompagner la mise en œuvre par compétences (soutien financier aux projets avec 8 projets financés sur la période grâce à une enveloppe d'environ 850 K€ par an pour tous les projets de transformation pédagogique, formation et accompagnement Idlp, appuis d'experts, etc.). L'ensemble des diplômes est aujourd'hui décrit par compétences mais pour autant, seulement environ 30% des formations ont réellement mis en œuvre l'approche par compétence (différents niveaux). Les pratiques pédagogiques favorisant les mises en situation doivent encore se déployer et l'évaluation par compétences est encore fragile. Il s'agit en effet d'une transformation de grande ampleur à mener sur le long terme qui sera au cœur des attentions de la mise en œuvre du prochain contrat.

Le Pass'compétences universitaire permet aux stagiaires de formation continue de suivre des parcours modulaires et capitalisables. L'offre de formation est constituée de 50 à 80 modules par an.

### Les compétences acquises : un atout pour l'employabilité

L'insertion professionnelle et la valorisation des compétences des étudiants sont travaillées à tous les niveaux : dans les composantes et au niveau des services de l'université (Alumni, Espace Avenir, Pôle Entrepreneuriat, etc.). La communication sur toute l'offre de formation s'appuie sur les compétences visées par les diplômes.

Les enseignements de projet de l'étudiant sont assurés dans toutes les filières et portent notamment sur la démarche de valorisation des compétences. Le service d'orientation et d'insertion professionnelle (Espace Avenir) développe des dispositifs et des outils de valorisation des compétences largement déployés : le « Kit Delta » regroupe des fiches guides sur la préparation aux candidatures que peuvent utiliser les enseignants, l'événement « Prêt pour l'emploi », qui propose des ateliers de simulation et de conseil à la candidature avec des professionnels, rencontre un grand succès avec plus de 250 participants à la dernière édition en présentiel (2019) et 200 pour les opérations hybrides ou totalement en ligne. Le service Alumni propose des mises en lien des compétences des étudiants avec les besoins des entreprises sur sa plateforme numérique.

La politique de certification et de diplomation par des DU soutient la valorisation des compétences avec entre 6 000 à 8 000 reconnaissances par an (dont « Pix » avec une moyenne de 3 000 certifiés par an, Langues, nombreux DU de spécialisation dont le DU Engagement de l'étudiant) mais il serait intéressant de renforcer ces certifications. L'outil portfolio Mahara est déployé pour tous les publics de l'Unistra (projet Eole), des formations et de l'accompagnement sont proposés (un chef de projet est mandaté) mais il est encore trop peu utilisé par les étudiants (350 inscrits seulement). Les filières ALL-SHS ont plus de difficultés à valoriser les compétences de leurs étudiants auprès des employeurs malgré les actions menées comme les missions professionnelles.

## Développement et diversification des pratiques pédagogiques

### L'Institut de développement et d'innovation pédagogiques, fer de lance de la transformation pédagogique

L'université mène une politique forte et ambitieuse pour l'accompagnement à la transformation pédagogique, portée par une vice-présidence « innovation pédagogique ». L'Idlp, projet emblématique de l'IdEx, constitue une réussite majeure de cette politique (R14-A01). L'Idlp est devenu un service à part entière et pérenne de l'université, avec 3 pôles (Pédagogie universitaire, Réussite étudiante et Appui par le numérique) et 27 personnes. C'est aujourd'hui une structure de référence nationale voire internationale (ateliers, accompagnement, conférences, soutien des autres universités pendant la continuité pédagogique, etc.). Au-delà de la formation (plus de 60 ateliers annuels accueillant environ 300 personnes, des séminaires et journées de partage), de l'accompagnement et de la contribution à la recherche, l'Idlp porte aujourd'hui le DU Pédagogie de l'enseignement supérieur (depuis 2018, 30 personnes inscrites, validation en général en 2 ans) et le DU Accompagner l'étudiant (depuis 2021, 15 inscrits).

L'Idlp a en particulier accompagné 23 composantes qui ont organisé des séminaires internes de réflexion sur leurs pratiques pédagogiques ou la construction de leur offre de formation. Même si les avis convergent sur la nécessité d'une transformation pédagogique, le changement ne se réalise que si les acteurs de terrain se l'approprient. L'alignement pédagogique est un cercle vertueux : que la réflexion débute par la définition des objectifs, par une remise en cause des stratégies pédagogiques mises en jeu, ou par une refonte des modalités d'évaluation, inévitablement les 3 sujets seront abordés à un moment ou à un autre. Parmi les sujets phares figurent l'évaluation continue intégrale, l'approche par compétences et l'approche programme. L'un des objectifs majeurs du schéma directeur de l'offre de formation 2018/2023



d'apprentissage est par ailleurs fortement freiné par le manque de locaux à l'Unistra ; les locaux anciens, les aménagements de salles et bâtiments ne sont pas toujours adaptés aux nouveaux modes d'apprentissage et d'enseignement.

### **Ouverture et adaptation de l'offre de formation à l'international**

Le schéma directeur de l'offre de formation 2018-2023 imposait de mettre en place en licence et licence professionnelle un minimum de 3 ECTS de LVE par semestre et 3 ECTS par année en master (R13-A01). Ce niveau d'exigence sera renforcé dans la prochaine offre avec par exemple au moins un enseignement disciplinaire obligatoire dispensé en langue étrangère soit en L1 soit en L2. Pour se donner les moyens de sa politique, l'établissement a restructuré un pôle LANSAD (langues pour spécialistes d'autres disciplines) au 1<sup>er</sup> janvier 2017, auquel beaucoup de composantes se sont rattachées. Le pôle LANSAD propose une offre étoffée de formation en langues et pilote la certification en langues (une cellule de certification en langues a été créée sur fonds IdEx). Des centres de ressources en langues existent sur chaque campus. La politique en faveur des langues doit cependant encore se déployer. Les certifications en langues ne sont pas complètement intégrées dans les cursus ni systématisées, la formation dans les langues moins demandées est difficile à suivre par les étudiants pour des raisons d'emploi du temps par exemple, l'enseignement disciplinaire en langue étrangère n'est pas suffisamment déployé.

L'internationalisation est également un axe stratégique des AAP IdEx et INCLUDE : enseignements en langue étrangère, préparation à la mobilité, interculturalité.

L'Unistra a obtenu le label "Bienvenue en France" avec 3 étoiles pour l'accueil des publics internationaux. Les composantes, ainsi que la DRI mènent des actions d'information et de préparation à la mobilité, des ateliers d'échanges pour favoriser l'intégration et la préparation au départ à la Maison Universitaire Internationale. Un correspondant relations internationales est désigné dans chaque composante, qui contribue aux actions du réseau. Une offre pour le français langue étrangère (FLE) est proposée aux étudiants, mais qui ne suffit pas à répondre aux besoins très importants. Des dispositifs pour l'accueil des étudiants réfugiés sont proposés. L'Unistra est engagée dans de nombreux partenariats permettant d'inciter et de préparer aux différentes formes de mobilité et favorisant l'interculturalité. Ces actions seraient encore à déployer plus largement pour mieux préparer les étudiants aux modes d'enseignement et à l'intégration sociale. Depuis la rentrée 2019, la journée d'accueil des étudiants internationaux a été élargie à l'ensemble des étudiants internationaux en programmes d'échange ou en mobilité individuelle. 330 étudiants internationaux en provenance de 57 pays différents ont participé. Un dispositif de parrainage international a été créé en 2020 pour faciliter la mise en relation d'étudiants locaux avec des étudiants internationaux primo-arrivants avant leur arrivée. En 2020/2021, 150 étudiants internationaux primo-arrivants ont participé au dispositif avec 80 étudiants parrains. Un questionnaire de retour d'expérience a montré que la grande majorité des étudiants internationaux estime que ce dispositif les a aidés dans leur intégration et recommande ce dispositif. En 2021/2022 près de 200 étudiants internationaux primo-arrivants et 100 étudiants parrains participent au dispositif.

### **Ouverture et adaptation de l'offre de formation aux publics de formation continue et en alternance**

La politique de formation continue est portée par une vice-présidence déléguée, en lien direct avec le Service formation continue (SFC) qui a pour mission de créer une synergie avec les différentes composantes afin de proposer des formations continues de qualité, répondant aux besoins du monde socio-économique, dans le cadre d'un modèle de fonctionnement garantissant l'équilibre financier global. L'offre, constituée de près de 500 formations différentes, est systématiquement articulée à une composante et mobilise des dispositifs d'ingénierie adaptés (formations modulaires et capitalisables, plateforme et méthodologie d'enseignement à distance) dans le cadre d'un modèle de fonctionnement garantissant l'équilibre financier global. Bien que reconnue, l'expertise du SFC n'intègre pas encore suffisamment les stratégies de développement des composantes car elles ne sont pas systématiquement partagées. 52% du chiffre d'affaires provient d'entreprises pour leurs salariés (24% au niveau national) ; 12% d'OPCO (Opérateur de Compétences ; 31% au niveau national). Les résultats depuis 2017 sont malheureusement globalement en baisse et la crise sanitaire a eu un impact majeur sur les activités de formation continue (baisse de 27% du CA entre 2019 et 2020 de 11,2 à 8,1 M€). 25 formations sont éligibles au DPC (développement professionnel continu prévu par le code de la santé publique).

Le SFC accompagne les composantes dans l'ingénierie de formation continue répondant aux besoins du marché, qu'ils soient employeurs pour leurs salariés ou individuels en évolution professionnelle ou reconversion et dans la promotion des différents dispositifs auprès des différents publics cibles. Il assure la gestion administrative et financière de ces actions. Son chiffre d'affaires est de 7,2 à 9,2 M€ hors apprentissage.

Le SFC a développé une forte expertise dans l'information, via une stratégie de communication digitale importante, l'accueil et l'accompagnement des stagiaires de formation continue ainsi que dans l'ingénierie de formation continue, ce qui permet de donner accès à près de 280 diplômes via de nombreux modes de financement. L'Unistra accueille ainsi chaque année en moyenne 2 000 personnes dans ses formations diplômantes : demandeurs d'emploi, en contrats de professionnalisation ou démarche personnelle, salariés en évolution professionnelle ou reconversion. 590 dossiers ont été enregistrés jusqu'ici sur « Mon Compte Formation ». L'activité de formation continue est certifiée ISO 9001 mais la définition des modalités d'encadrement pédagogique déployées pour les intégrations en formation initiale reste à développer. Après avoir mis

l'accent sur le développement de dispositifs d'ingénierie adaptés à la formation continue, l'Unistra déploie sa stratégie de développement de la formation continue sur les différents marchés. 26% du chiffre d'affaires concernent des DU et 20% des formations courtes.

En ce qui concerne l'alternance, l'Université de Strasbourg accueille plus de 2 200 alternants à la rentrée 2021-2022 et peut s'appuyer sur des partenariats de qualité avec les différents CFA (publics ou de branche). Sur la période de référence, le nombre croissant de formations ouvertes (+ 29 parcours) à l'alternance et d'alternants accueillis témoigne de la politique volontariste qui a été mise en œuvre (organisation d'un forum annuel de l'alternance, création d'une plateforme pour les formations en alternance, module d'auto-formation en ligne à destination des apprentis, maître d'apprentissage et tuteurs pédagogiques, appui des composantes dans l'ingénierie de formation, etc.). La structuration de cette activité (avec la mise en place des nouvelles procédures et d'outils de gestion) a permis la création d'une dynamique forte au sein des composantes sur cette thématique et se traduit par une augmentation des effectifs d'alternants 1 615 en 2017, et 2 158 en 2021 soit + 25%) et également des ressources propres des composantes (+ 84%, hausse due notamment à l'évolution du système général de financement de l'apprentissage).

Malgré cette dynamique positive, des freins subsistent. En effet les outils numériques d'information du public sur l'offre de formation en alternance ne répondent pas totalement aux exigences des instances et financeurs (alors qu'il s'agit d'un critère majeur dans le référentiel Qualiopi). De plus, la mise en œuvre de l'alternance nécessite la mobilisation de moyens humains conséquents, ce qui peut représenter un frein dans certaines composantes et enfin la diversité des acteurs et partenaires impliqués dans ce dispositif de formation (CFA, organismes de formation), combinée à la différence de mode de gestion et de financement des contrats d'apprentissage et de professionnalisation, rendent son pilotage complexe.

<b>FFOM Référence 14</b>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un changement de culture en faveur de la réussite étudiante</li> <li>• Soutien actif des équipes pédagogiques par l'Idlp</li> <li>• Des actions de fond à tous les niveaux pour développer la pédagogie et améliorer la réussite étudiante</li> <li>• Des modalités de formation diversifiées qui répondent aux différents besoins (FI, FC, Alternance, Mobilité, Numérique)</li> <li>• Des services qui travaillent en cohérence et en collaboration pour soutenir la formation et la réussite des étudiants</li> <li>• Développement d'outils numériques pour la formation (accentué par crise COVID)</li> <li>• Un forum annuel de l'alternance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un taux d'encadrement trop faible pour proposer un accompagnement personnalisé des étudiants</li> <li>• Une adhésion et un engagement hétérogène dans les pratiques pédagogiques</li> <li>• Le manque de valorisation de la mission d'enseignement</li> <li>• La préparation à la mobilité est trop limitée et peu coordonnée</li> <li>• La complexification du fonctionnement et de sa lisibilité entre les différents leviers financiers pour la formation (IdEx et PIA, AAP, établissement)</li> <li>• Des empilements et un manque de cohérence de l'action si un pilotage de la politique des projets n'est pas cadré</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique nationale en faveur de la transformation pédagogique qui évolue (financements AAP, reconnaissance dans la carrière, obligation de formation, CPP)</li> <li>• Les politiques en faveur de la professionnalisation qui renforcent l'approche par compétences</li> <li>• Les synergies déployées pour la formation dans l'écosystème territorial (entreprises, collectivités, université)</li> <li>• EPiCUR pour la mobilité et l'accompagnement à une mobilité progressive qui peut d'abord être "virtuelle"</li> <li>• Marge de manœuvre sur le développement des conseils de perfectionnement et leur intérêt pour renforcer les liens avec les entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des moyens d'actions qui reposeraient de plus en plus sur des appels à projets et des financements non pérennes</li> </ul>

## Référence 15. L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle

### Attractivité des formations

L'Unistra bénéficie d'une belle notoriété, aussi bien au niveau national qu'international comme en témoigne le nombre de candidatures reçues chaque année<sup>10</sup>. Cependant, l'évolution des candidatures et des inscriptions est multifactorielle, elle ne peut donc à elle seule être un indicateur fiable de l'attractivité et sert davantage à mesurer des évolutions de flux. La généralisation des capacités d'accueil aussi bien à l'entrée du premier cycle (avec Parcoursup à partir de 2018) qu'en deuxième cycle avec la mise en œuvre de la sélection en première année de Master (progressivement à partir de 2017) a changé la situation en donnant aux universités une maîtrise plus importante sur leurs effectifs tout en fiabilisant davantage les données d'attractivité dans les candidatures.



Deux obstacles non levés dans la période d'observation devront faire l'objet d'un travail d'approfondissement : 1) l'agrégation des différentes sources (plateformes nationales et outils locaux) afin de pouvoir mener une analyse tenant notamment compte des différents types de publics ; et 2) une construction d'indicateurs plus précis pour appréhender l'ensemble des données disponibles (taux de pression, niveau d'utilisation des listes complémentaires, inscriptions de « sécurité » suivie d'une annulation, etc).

Enfin, si les formations sélectives ont traditionnellement recours aux profils des candidatures pour mesurer l'évolution de leur attractivité, ce n'est pas le cas des formations non sélectives soumises à capacités d'accueil pour lesquelles un travail d'appropriation sera nécessaire aussi bien dans les hypothèses de forte attractivité que pour celles rencontrant des problèmes de faibles effectifs.

L'objectif principal des actions d'information est de permettre aux futurs étudiants de se préparer au mieux à leur venue et participer ainsi à leur réussite. Les actions menées le sont tout au long de l'année de terminale mais également en amont. Elles sont d'autant plus nécessaires compte tenu de la diversité croissante des profils et l'attention importante portée par l'Université de Strasbourg aux étudiants à besoins spécifiques, en particulier ceux en situation de handicap.

De nombreuses actions d'information sont assurées par les composantes et les services centraux de l'université (Espace Avenir, DES, Idlp, Ecoles doctorales, etc.) en direction des lycéens et des étudiants. Les formations universitaires bénéficient d'une bonne visibilité institutionnelle. L'université est porteuse et organisatrice du salon de l'orientation de l'académie (Journée des universités et des formations post-bac) et permet à toutes ses formations de communiquer en direction du public lycéen qui est fortement mobilisé par le service académique en lien avec les lycées. Cette manifestation organisée au moment de l'ouverture de Parcoursup anticipe la journée portes ouvertes (JPO) qui se déroule peu avant la clôture de la plateforme nationale. L'engagement dans le projet NORIA (Nouvelle approche pour l'orientation post-bac en Alsace ; PIA 3), les actions comme « Devenir étudiant » financées par l'IdEx, la participation aux cordées de la réussite, représentent d'autres marqueurs de l'intérêt que porte l'université aux dispositifs d'orientation, et ce malgré une disparité importante. La plupart des actions sont dédiées à une information objective et non à une valorisation spécifique des formations universitaires pour développer leur attractivité. La concurrence de plus en plus forte d'établissements privés et la maîtrise des capacités d'accueil peuvent amener l'université à se questionner sur cette approche.

L'orientation est encore insuffisamment prise en compte dans l'analyse de la réussite des étudiants, en particulier par les équipes pédagogiques, qui sont parfois encore trop centrées sur les compétences disciplinaires même si déjà quatre composantes ont recruté des chargés d'orientation pour compléter les actions menées par Espace Avenir.

### Performance des formations : réussite et devenir des étudiants

L'Unistra s'est résolument engagée dans l'amélioration de l'accueil, l'accompagnement, le soutien et la réussite de ses étudiants. De nombreux dispositifs et actions sont conçus et déployés au niveau de l'établissement, notamment par Espace Avenir, par l'Idlp avec son Pôle « Appui à la Réussite Etudiante », par le Service de la vie universitaire... ainsi qu'au niveau des

<sup>10</sup> Le nombre de vœux sur Parcoursup était de 67 628 en 2018, il est passé à 97 495 en 2021 (79 148 en 2019 & 84 886 en 2020) ; 43 273 dossiers complets de candidature reçus pour intégrer la première année de Master en 2021 (contre 30 701 en 2020) ; Plus de 36 000 candidatures d'étudiants extracommunautaires reçus en moyenne sur études en France dans les dernières années (sauf en 2020, année COVID, avec environ un peu plus de 25 000 dossiers).

composantes et des formations par les équipes pédagogiques. La liste des actions proposées au niveau central de l'université est présentée en annexe (R15-A01).

Les taux de réussite sont suivis et analysés au niveau global de l'établissement ainsi qu'à l'échelle des composantes et de chaque formation. Ces résultats sont partagés une fois par an dans les instances (CFVU, Congrès) et au cours du dialogue de gestion annuel.

Les nombreux dispositifs et actions mis en œuvre permettent une amélioration constante des taux de réussite, notamment pour les étudiants en premières années de licence. Ainsi, l'impact de ces dispositifs est mesuré de manière globale mais il n'est pas possible, avec les outils actuels et dans le cadre d'une démarche scientifique, d'évaluer l'efficacité et l'efficience de chaque action indépendamment. Sur la période concernée, les taux de réussite en licence en 3 ans ont globalement progressé de 3 points passant de 39,3% en 2016 à 42,3% en 2021.

### Pertinence des formations : professionnalisation des formations et insertion des diplômés

La qualité des données récoltées par l'ORESIPÉ pour les diplômés de l'université à travers les différentes enquêtes d'insertion auprès des diplômés de LP et master menées 30 mois après l'obtention du diplôme avec de bons taux de retour, constitue un point fort pour l'établissement. L'analyse de ces données est déléguée aux équipes pédagogiques (ou conseils de perfectionnement) et aux conseils de composantes, qui constituent le principal maillon entre l'environnement socio-économique (et ses besoins) et l'environnement académique. Les taux d'insertion professionnelle en LP et Master mesurés à 30 mois après diplomation sont satisfaisants, respectivement de 86% en LP et 91% en master (diplômés 2018).

Ces éléments sont valorisés lors des opérations de communication de l'établissement comme les Journées portes ouvertes, et utilisés lors de l'analyse des propositions d'évolutions de l'offre de formation. Ils sont présentés de diverses manières afin d'être facilement utilisables : par composante, par spécialité et par étape pour les licences et par spécialité par domaine pour les masters.

L'établissement porte une politique volontariste pour développer la professionnalisation dans les formations et pour favoriser l'insertion professionnelle des diplômés ; celle-ci pourrait encore être renforcée pour certaines disciplines. L'établissement investit des domaines spécifiques, tels l'insertion professionnelle franco-allemande par exemple.

<b>FFOM Référence 15</b>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des données chiffrées fiables et complètes de par des taux de retour aux enquêtes (LP et M) très satisfaisants.</li> <li>• Les taux de réussite, en particulier en licence, sont en progression sur la période.</li> <li>• Une bonne appropriation des dispositifs en faveur de la réussite.</li> <li>• Les composantes assurent le suivi du devenir de leurs étudiants.</li> <li>• Les productions de l'ORESIPÉ : brochures sur la réussite et le devenir des néobacheliers, sont bien utilisées par les composantes et services dans leur pilotage et leur communication.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le suivi de l'évolution des taux de réussite et de l'insertion professionnelle, et globalement des données, ne fait pas suffisamment l'objet d'analyses fines et prospectives pour toutes les formations.</li> <li>• Les rôles respectifs des services centraux et des composantes ne sont pas assez bien définis.</li> <li>• Les données disponibles proviennent de sources diverses et demandent à être agrégées.</li> <li>• L'absence de suivi du devenir des diplômés de L3 rend difficile le pilotage de la qualité des formations.</li> <li>• Trop forte dépendance des statistiques ministérielles qui ne sont pas suffisamment stables sur la durée.</li> <li>• Les taux de réussite sont multi factoriels, les corrélations avec les dispositifs de réussite et l'insertion professionnelle sont fragiles</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'instauration des capacités d'accueil dans les principaux points d'entrée (L1-M1) devrait inciter à travailler davantage l'attractivité des formations</li> <li>• Les données sur les candidatures existant, des analyses plus fines sont possibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'augmentation des effectifs étudiants et la diversification des profils dans un contexte de stagnation des moyens.</li> <li>• L'offre de formation du privé qui se développe et a les moyens d'être plus attractive</li> </ul>

## **Référence 16. L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue**

### **Politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation**

L'offre de formation est avant tout soutenue par les ressources humaines qui peuvent s'y consacrer. Les VP Formation, Ressources humaines et Recherche, soutenues par la DES, mènent une analyse régulière, étayée par des données de suivi précises, de l'offre de formation pour garantir le lien entre les besoins, les demandes et la soutenabilité de l'offre. La politique de ressources humaines tient compte des besoins de l'enseignement mais également de ceux de la recherche, dans un contexte de forte tension budgétaire, mais ne réalise peut-être pas suffisamment de redéploiement vers les filières sous-dotées. Une attention particulière est donnée aux formations en tension ou concernant des disciplines rares (en attente de précisions du Ministère sur le contenu exact de ce concept et peut-être sur une politique nationale), en veillant à tenir compte du contexte de concurrence qui existe entre les facultés/UFR, les écoles d'ingénieurs, et les IUT dont les besoins sont liés à leur cadrage national.

L'université encourage la prise en compte, lors des recrutements et des promotions, de la reconnaissance des activités pédagogiques, mais dans la pratique, cette reconnaissance est subordonnée à la liberté des comités de sélection.

L'université a mis en place un dispositif spécifique de Prime de Reconnaissance de l'Implication Pédagogique, qui permet aux récipiendaires (15 lauréats chaque année depuis 2018) non seulement d'être reconnus, de recevoir une gratification, mais aussi de démontrer leurs qualités lors de recrutements ou de promotions. La participation à la formation pédagogique, à différents séminaires ou événements scientifiques sur la pédagogie universitaire, notamment de l'Idip, est également considérée comme une garantie, en tout cas d'intérêt, pour la qualité pédagogique et prise en compte dans la valorisation de la carrière. Enfin, pour les promotions au niveau local, l'université a ajouté un formulaire relatif aux activités pédagogiques des EC, afin de mieux cerner les mérites exacts de chacun.

La formation et l'accompagnement à la transformation pédagogique sont fortement ancrés dans la politique de l'établissement avec une stratégie d'innovation importante. La formation des MCF stagiaires a été mise en place avant les textes officiels, la prime de reconnaissance de l'implication pédagogique existe depuis 2018, de même que le DU pédagogie de l'enseignement supérieur. Grâce aux leaders pédagogiques formés et légitimés par ces dispositifs, les pratiques pédagogiques davantage centrées sur l'étudiant se déploient dans les formations.

Le financement de projets d'innovation pédagogique (plus de 130) est un important levier de transformation, comme par exemple pour la simulation en santé, les plateformes de travaux pratiques en chimie. Une enveloppe de 800 k€ de l'IdEx est disponible par an pour les projets de transformation pédagogique : 700 k€ pour les projets de structuration (équipements et pratiques pédagogiques), 100 k€ pour les projets de transformation d'enseignements. Sur la période 13 appels à manifestation d'intérêt ont été menés, 116 candidats, avec 66 lauréats pour un montant de 3 M€. Les projets sont répartis sur 25 composantes et sur tous les campus.

Il reste à diffuser encore plus largement la culture pédagogique, surtout dans les filières aux taux de réussite plus faibles, à inciter les domaines des sciences humaines, des lettres et des langues à s'engager plus souvent dans les projets pédagogiques de grande ampleur et à déployer l'approche pédagogique jusqu'aux enseignements.

### **Dispositifs de pilotage et d'amélioration continue de l'offre de formation**

L'Université de Strasbourg s'est dotée d'une direction du pilotage et de l'amélioration continue (DPAC) qui intègre différents départements soutenant le processus d'évaluation interne et offrant des outils de pilotage de l'amélioration continue. Différentes commissions, coordonnées par la DES et pilotées par la VP Formation, instruisent par ailleurs les travaux pour l'évaluation de l'offre de formation et son évolution (commissions émanant de la CFVU ou comités opérationnels pour la création et le renouvellement de diplômes, l'élaboration des modalités d'évaluation des connaissances et de compétences, l'ouverture à l'apprentissage, etc.). L'ensemble des procédures pour le suivi de l'offre de formation est bien documenté. Des études sont menées par le département DATA de la DPAC à la demande et un audit interne a été réalisé en 2021 sur l'assurance qualité en formation à l'Unistra.

L'évaluation des formations a été mise en place depuis plus de 10 ans et concerne chaque année la 1<sup>ère</sup> année du 1<sup>er</sup> cycle, et à tour de rôle deux des quatre autres niveaux. Elle est menée de manière centralisée, selon un formulaire élaboré sous le contrôle de la vice-présidence validé par la CFVU et alimente les travaux des conseils de perfectionnement. Les écoles utilisent leurs propres dispositifs, satisfaisant aux normes de la CTI.

Il reste des points à améliorer. La collecte des indicateurs pour étayer l'analyse et l'amélioration de l'offre de formation reste laborieuse et difficile à mener car les contextes, les pratiques et les besoins de données sont très hétérogènes selon les composantes et même les formations. L'outil d'accès au système d'information décisionnel n'est de son côté pas suffisamment connu ni utilisé par les équipes pédagogiques. Il demande à être amélioré pour être plus personnalisable. Il y

a encore de grandes disparités entre les composantes dans la démarche d'amélioration continue (seules certaines sont certifiées, voir Réf. 5). Il est nécessaire de formaliser à travers la conception d'un guide à destination des composantes la politique en matière de qualité de formation, synthétisant les indicateurs visés et les moyens d'y parvenir. Un groupe de travail s'est emparé de cette question depuis décembre 2021, dans le prolongement des recommandations de l'audit interne susmentionné.

### L'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants, repensée en profondeur

Depuis sa création en 2009, dans une volonté affirmée d'amélioration continue de son offre de formation, l'Unistra a mis en place des procédures systématiques d'évaluation des formations par les étudiants. En revanche, l'évaluation des enseignements par les étudiants a longtemps été déployée de façon beaucoup plus hétérogène. En 2018, une équipe projet a été chargée d'élaborer des propositions pour la stratégie de l'établissement en la matière. Trois niveaux pertinents ont été établis pour déployer ce dispositif au sein de l'établissement : 1) l'évaluation des formations qui est un outil de pilotage efficace des diplômes, à la disposition de toutes les structures et collègues en charge de cette mission. La cohérence, la pertinence et l'efficacité de la formation en relation avec ses objectifs annoncés devront être des critères essentiels de ce niveau d'évaluation ; 2) l'évaluation des enseignements via l'évaluation des pratiques pédagogiques qui est à la base d'une démarche réflexive de l'enseignant sur ses pratiques. Il s'agit d'une démarche individuelle, obligatoire mais confidentielle où l'enseignant, sur la base des informations récoltées suite à l'évaluation, fait évoluer et améliore ses enseignements et ses pratiques pédagogiques ; 3) l'évaluation des enseignements via l'évaluation de la démarche de l'équipe pédagogique et en particulier de la dynamique des équipes pédagogiques et leur capacité à faire vivre collectivement les objectifs des formations. Pour chaque niveau d'évaluation, des procédures ont été validées par la CFVU pour garantir : 1) l'adaptabilité (possibilité donnée d'adapter les procédures et les outils d'évaluation en fonction des contextes, des besoins et des questionnements de chacun) ; 2) le niveau de responsabilité (spécifie qui pilote le processus d'évaluation dans son ensemble et qui détermine quel(s) enseignement(s) doit/doivent être évalué(s) et selon quelle temporalité ; 3) la réflexivité (renvoie aux dispositifs, aux ressources et aux outils mis à disposition de chacun (directeur des études, enseignants, etc.) par l'établissement pour faciliter l'analyse des données et l'identification des pistes d'amélioration à mettre en œuvre par la suite) et 4) la confidentialité (précise qui a accès aux données et aux résultats de l'évaluation et ce qui doit être communiqué, ou non, aux autres (direction, collègues, étudiants) (R16-A01).

Le groupe de travail a renouvelé en profondeur les questionnaires pour les différents niveaux d'évaluation pour à la fois les simplifier et les rendre plus pertinents. Parallèlement, des outils numériques nouveaux pour réaliser les évaluations et analyser les résultats seront déployés en 2022, et remplaceront alors les enquêtes classiques encore en vigueur.

### Le suivi des conseils de perfectionnement

L'établissement coordonne la mise en œuvre et le suivi du fonctionnement des conseils de perfectionnement des formations depuis 2018. Le cadrage a été adopté en CFVU. 20% des conseils ont été organisés en 2018, 19% en 2019, 35% en 2020, 30% en 2021. La crise COVID a freiné leur déploiement qui devra donc fortement augmenter en 2022. Les services centraux apportent un appui fort aux conseils de perfectionnement : mise à disposition des données disponibles (département DATA et ORESIPE de la DPAC, DES, élaboration et mise à disposition d'un modèle de compte-rendu de conseil, montage et ouverture d'un espace seafile de ressources et de dépôt, sensibilisation annuelle en réseau des référents qualité, en réseau Responsables de scolarité, en réunion des directions de composante, en formations assurées par la DES. Les retours des conseils ayant pu se tenir sont très positifs : instance appréciée, utile et génératrice de liens et d'impulsions, elle favorise le lien et le dialogue d'équipe et de cohorte, ainsi qu'avec les professionnels.

Les freins résident dans le degré inégal d'appropriation et de préparation de l'exercice, la difficulté dans un certain nombre de cas à réunir l'ensemble des participants nécessaires, en particulier les représentants du monde professionnel, la disponibilité difficile des données nécessaires pour un regard à 360° sur la formation : pas de SI ou d'outil dédié en central, pas nécessairement de temps RH à y consacrer en composante, 5% d'un ETP en central, pas ou peu de plans d'action communiqués (cf. aussi chantier évaluation des formations).

### Pilotage du coût des formations au regard de leurs objectifs et de leurs résultats

L'université ne dispose pas à date d'un logiciel de simulation prédictif du coût de son offre de formation. L'analyse globale se fait donc après le déploiement de l'offre. En revanche l'analyse en coût complet est réalisée selon une méthodologie déployée depuis une dizaine d'années et qui intègre maintenant le modèle proposé par le ministère (P2CA). Tout au long de la période d'accréditation toute nouvelle demande d'ouverture de formation est soumise à une analyse de soutenabilité. Cette analyse économique évolue aussi progressivement vers une soutenabilité pédagogique. Les dossiers déposés par les porteurs de projets intègrent donc ces éléments. La soutenabilité est également garantie (dans un contexte de contrainte budgétaire) par une surveillance vigilante menée par une contrôleur de gestion rattachée à la Direction de études et de la

scolarité, avec l'appui de la VP et d'une « commission Heures complémentaires », qui se réunit environ tous les deux mois (y siègent notamment la DFI, la DRH et la DGS).

Des approches particulières que l'on peut qualifier de plus renforcées concernent les formations par apprentissage et en formation continue. Pour l'apprentissage, l'établissement se situe dans le cadre des remontées financières demandées par France compétences et la DGESIP. Pour la formation continue, le service a conduit une analyse de coûts détaillés qui lui permet de facturer au plus juste les différents types de prestations et de suivre le coût complet des formations organisées en formation continue. Ce nouveau modèle a été approuvé par une délibération du CA le 6 juillet 2021 après un audit interne rendu en avril 2020.

Le déploiement d'OSE en remplacement de SOSIE (logiciel de gestion des services) à la rentrée 2022 permettra un renforcement de cette politique, avec le travail actuel sur la complétude d'Apogée. Cela se poursuivra par la mise en œuvre des préconisations de l'audit interne sur la gestion des services des enseignants et des heures complémentaires rendu en mai 2021 et le probable déploiement du logiciel ACTUL qui permet de réaliser des simulations sur le calcul de la charge d'enseignement dès son élaboration. Les composantes, dans une cartographie qui évite les doublons et les conflits, ont toute liberté pour proposer ou modifier des formations, pour proposer les maquettes et modalités d'évaluation des connaissances et des compétences, les modalités d'évaluation des enseignements ; cela sous le contrôle de la CFVU, la vice-présidence et la DES, évidemment.

FFOM Référence 16	
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dispositifs pour l'amélioration continue bien formalisés en formation initiale et en formation continue</li> <li>• L'accompagnement des services centraux pertinent et de qualité</li> <li>• La culture de la qualité de plus en plus partagée dans les équipes pédagogiques</li> <li>• Le cadrage et les outils pour l'évaluation des formations et des enseignements repensés</li> <li>• Les instances et processus de suivi du coût de la formation permettant une analyse fine des coûts. La soutenabilité de l'offre de formation, préoccupation partagée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les contraintes budgétaires pesant sur la politique d'emploi et peuvent avoir un impact sur les taux d'encadrement et potentiellement mettre en danger la qualité de la formation.</li> <li>• Les outils de suivis (COF, données pour la formation) pas assez optimisés ni appropriés par les acteurs du terrain</li> <li>• L'évaluation des enseignements attend encore le déploiement des outils indispensables à sa généralisation.</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure prise en compte de la qualité de la formation dans l'évaluation des établissements et des personnels</li> <li>• Des soutiens financiers plus importants dédiés à la politique et à la mise en œuvre de la formation (flexibilité, formations de pointe, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évolution des financements d'état qui dépendent des politiques menées</li> <li>• Une politique de contrôle trop forte</li> <li>• Une approche trop normative de la qualité</li> <li>• La limite bâtiminaire qui ne permet pas d'absorber l'augmentation des effectifs et la nécessité d'adapter les modes d'apprentissage et de travail</li> </ul>

## Référence 17. L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant

### Politique de la vie étudiante et de la vie de campus

#### Le schéma directeur de la vie étudiante du site Alsace

Un schéma directeur de la vie étudiante du site Alsace (SDVE-A) (R03-A03) est élaboré dans le cadre du contrat de site Alsace 2018-2022. La définition du programme d'actions actuel a été élaborée, en accord avec les axes politiques du contrat de site, à partir des réalisations du précédent schéma directeur et de l'enquête relative à la vie étudiante menée sur le site en 2017. Il s'agit d'un programme global visant à améliorer la vie étudiante et défini de façon collaborative par l'ensemble des partenaires en lien avec le CROUS et en cohérence avec les collectivités territoriales. Ainsi, ont été poursuivies, notamment, les actions de prévention, de santé et d'accompagnement social, de valorisation de l'engagement étudiant et ont été créées des actions DD-RS en accord avec le SD-DDRS du contrat de site ou encore concernant l'hébergement d'urgence ou le rythme de vie étudiante. En effet, l'enquête a révélé que 5% des répondants (4 541 au total) ont connu une période sans domiciliation et 37% des répondants déclarent ne pas déjeuner systématiquement le midi, dont 54% par manque de temps.

Le SDVE-A a été validé par le comité de pilotage du contrat de site puis au niveau des Etablissements, puis présenté aux CFVU, ou commissions qui en font office et enfin validé par les CA des établissements. Chaque année, un bilan et un plan d'actions sont partagés devant ces mêmes instances. L'Université de Strasbourg prend part aux 31 projets d'action du SDVE-A.

L'instance politique décisionnelle du SDVE-A est le comité de pilotage du contrat de site. Une responsable politique et un coordonnateur opérationnel du SDVE-A sont nommés par ce comité. Six commissions thématiques<sup>11</sup> ont été mises en place pour concevoir et élaborer le SDVE et intègrent des étudiants. Ces commissions sont également chargées du suivi de la réalisation des actions dont la transférabilité dans les autres établissements est assurée par un comité de suivi (composé des présidents des commissions, des référents des établissements, de la responsable politique et du coordonnateur opérationnel du SDVE) qui se réunit deux ou trois fois par an.

### La politique de développement des services de la vie étudiante

Soucieuse d'accueillir et d'accompagner tous les étudiants, l'Unistra met en place un dispositif d'accueil de rentrée renforcé et délocalisé sur les différents campus porté par le **Service de la Vie universitaire** (SVU). Cet accueil composé d'un guichet d'une vingtaine de partenaires et d'événements informatifs met en valeur **tous les services** à l'étudiant offerts par l'Université et par des partenaires extérieurs tels que la ville et l'EMS. A ce dispositif conséquent, s'ajoutent des accueils réalisés en composantes par les associations étudiantes de filières. Ces actions sont financées en Commission d'aide aux projets étudiants grâce à la CVEC, et permettent de développer un sentiment d'appartenance à l'Université. L'accueil et l'accompagnement se prolongent durant l'année universitaire. Entre 2017 et 2020, 38 761 renseignements ont été donnés et 13 496 pass'campus délivrés. La crise sanitaire a fait émerger de nouveaux défis. Pour endiguer la forte précarité étudiante révélée, l'université a soutenu financièrement par la CVEC les distributions alimentaires hebdomadaires assurées par l'AFGES, association étudiante, mais également le fonds des aides sociales annuelles du CROUS. Un très gros investissement a également été fait pour équiper des étudiants en rupture numérique. Grâce à un appel aux dons de la Fondation (350 K€ collectés) aux efforts financiers de l'établissement et à divers partenariats, plus d'un millier d'ordinateurs portables et plus de 300 clés 4 G ont été distribués sur 2020-2021. Enfin, le SVU a déployé des brigades sanitaires étudiantes chargées de faire respecter les gestes barrières sur les campus.

Des accompagnements adaptés sont mis en place pour les étudiants à profils spécifiques, comme l'aménagement des parcours universitaires pour les étudiants en situation de handicap par l'élaboration d'un Plan d'accompagnement de l'étudiant handicapé (PAEH). Des liens sont formalisés avec les enseignants référents et les chefs d'établissements du secondaire pour anticiper l'arrivée des néo bacheliers concernés à l'université. L'Unistra s'est dotée d'un schéma directeur handicap (2016-2020) (R07-A02), véritable outil stratégique qui met en particulier l'accent sur l'accessibilité aux outils numériques dont il sera tenu compte lors de la prochaine refonte du site web de l'Unistra. Le SVU-mission handicap participe à la commission handicap du SDVE-A en proposant des actions favorisant la réussite étudiante. En lien avec le service de santé (SSU) et le CROUS, 1 017 étudiants ont été ainsi suivis en 2020, et 86 référents handicap sont présents dans les composantes.

Le **Service de santé universitaire** (SVU) propose des consultations accessibles gratuitement notamment avec des consultations en gynécologie, en nutrition, des dépistages d'Infections sexuellement transmissibles et des vaccinations. Les actions en matière de santé sexuelle, de lutte contre les addictions ont été renforcées ainsi que la mise en place du campus sans tabac rendant les parvis de l'université non-fumeurs (R17-A02).

Le **Service Universitaire de l'Action Culturelle** (SUAC) a de son côté renforcé les dispositifs d'accueil d'artistes en résidence. Dans le même temps, de multiples événements culturels sont soutenus par l'université, tels que le festival Démocratif, ayant pris place sur le campus en 2019 et 2021. Le prix littéraire Louise Weiss a également été reconduit chaque année, attirant toujours plus d'étudiants et les poussant à se lancer dans l'écriture. Enfin, les campus sont le théâtre de plusieurs concerts chaque année, dont celui de rentrée de l'Orchestre Philharmonique de Strasbourg.

Le **Service des sports** a vu son action renforcée. La CVEC a en effet permis d'étendre gratuitement la pratique sportive d'une large palette de disciplines à tous les étudiants. Ces cours sont principalement proposés pendant la pause méridienne ou après les cours, afin de permettre à un maximum d'étudiants d'en bénéficier. L'université accompagne également les étudiants qui souhaitent s'inscrire dans des compétitions universitaires. Pour permettre à un maximum d'étudiants de vivre l'expérience de la compétition, l'Association sportive de l'Unistra organise et prend en charge administrativement et financièrement l'inscription, le transport, l'hébergement, le suivi des sportifs et des équipes aux championnats de France et d'Europe. Enfin, le service coordonne et cofinance en partenariat avec les ligues trois centres Universitaires d'Entraînement

<sup>11</sup> Les six commissions sont constituées de membres émanant des différents établissements, du CROUS, d'experts du domaine, et des partenaires acteurs du schéma directeur et intitulées : - Santé et sport ; Vie associative et engagement étudiant ; Culture et média ; Handicap ; Développement durable et responsabilité sociétale ; Accueil et conditions de vie.

en judo, tennis et badminton : les étudiants qui sont sélectionnés ont le statut de sportifs de haut niveau et bénéficient des meilleures conditions d'entraînement et d'aménagement d'études.

### Le rôle majeur des associations étudiantes et leur accompagnement par l'établissement

La qualité de la vie étudiante passe par le développement de la vie sociale étudiante, grâce aux associations étudiantes mais également par le biais des activités d'animation des campus qu'elles soient sportives ou culturelles. L'accompagnement, le financement et le développement de la vie associative sont au cœur des préoccupations de l'établissement. La richesse de la vie associative permet à l'étudiant de se construire en-dehors de son parcours universitaire et d'obtenir des compétences qui ne sont pas forcément enseignées dans le cursus choisi et d'acquérir une expérience qui lui servira dans le monde professionnel, et tout simplement de créer des liens. L'université encourage les initiatives étudiantes et accompagne ces associations notamment par le SVU. Le Service conseille et accompagne les étudiants dans la création et la pérennité d'une association et pour différents aspects de l'organisation de manifestations et d'événements. De 2017 et 2020, entre 97 et 103 associations ont été annuellement signataires de la charte des associations étudiantes du site alsace (R17-A03). Elles bénéficient ainsi de soutiens financiers, logistiques ou techniques et peuvent participer à des ateliers de formation conjointement animés par l'Unistra et le CROUS<sup>12</sup>. Entre 2017 et 2020, 184 étudiants de 50 associations différentes ont été formés.

D'autre part, elles ont accès aux financements de la Commission d'Aide aux Projets Etudiants (CAPE) qui est l'outil essentiel de soutien de la vie associative. Dans le cadre d'un partenariat solide, l'Université porte cette commission avec le CROUS, au sein de laquelle elle délivre des subventions du Fonds de Soutien au Développement des Initiatives Etudiantes (FSDIE) aux projets portés par des associations ou des étudiants. Entre 2017 et 2020, le FSDIE a permis de soutenir un total de 430 projets, pour un montant annuel de subvention compris entre 160 K€ et 202 K€. En outre, de nombreuses associations bénéficient de locaux et/ou d'une domiciliation au sein de l'université. Ces mises à disposition font l'objet d'une AOT.

L'université apporte enfin un soutien particulier (30 K€ en 2020) à l'AFEV, association favorisant le développement de l'engagement solidaire des étudiants dans les territoires et mettant en œuvre des solutions originales pour encourager l'engagement citoyen des étudiants. Celle-ci regroupe sur l'année 2020 456 bénévoles étudiants, engagés pour l'intégration des jeunes des quartiers prioritaires de la ville.

### Une politique d'accueil des étudiants internationaux

L'accueil des publics internationaux est l'un des axes de la politique Europe et relations internationales de l'établissement, soit chaque année quelques 700 néo-entrants en mobilité individuelle et près de 1 200 étudiants entrants en coopération internationale. L'obtention du label « Bienvenue en France » en juillet 2019 avec 3 étoiles est le résultat d'un diagnostic des conditions et services d'accueil à l'échelle de l'établissement, l'identification de bonnes pratiques, de freins et des pistes d'amélioration. Plusieurs actions concrètes ont été mises en œuvre : améliorations des supports spécifiques plurilingues à destination des publics internationaux, aménagement des locaux de la Maison universitaire internationale, mise en place d'un accueil international à la gare SNCF de Strasbourg, développement d'un « Portail d'accueil des publics internationaux », développement du parrainage international de la DRI, création d'un compte Instagram dédié à l'accueil et aux problématiques des publics internationaux, implication des étudiants internationaux dans les tests qualité des documents et actions proposées. Ouverte en 2016, la Maison universitaire internationale (MUI) est le lieu emblématique de l'accueil international. Elle regroupe les différents services centraux qui accueillent les publics internationaux de l'Université : les pôles « Mobilité » et « Bienvenue en France » de la DRI, le Centre EURAXESS, le Bureau du GECT EUCOR-Le Campus européen, le Bureau d'accueil des étudiants internationaux du service de la Vie universitaire et le dispositif de l'Unistra d'accueil des migrants.

### La participation des étudiants à la gouvernance et à la vie démocratique de l'établissement

La politique de vie universitaire est portée par un étudiant vice-président de plein exercice, qui s'appuie sur plusieurs services centraux pour contribuer, sur l'ensemble des campus, à leur animation. Il est proposé à ce poste par le président de l'université, au même titre que les autres VP. Il est ainsi pleinement membre de l'équipe présidentielle et participe à ce titre aux réunions hebdomadaires du conseil de présidence. Le VP vie universitaire conjointement avec le SVU (Service de la Vie Universitaire) gère un fonds de soutien (FSCE, Fonds de Soutien à la Citoyenneté Étudiante) doté de 50 K€ annuels. Ce fonds est destiné à soutenir les associations étudiantes représentatives (revendiquant au moins 1 élu étudiant ou doctorant

---

<sup>12</sup> Exemples de thèmes proposés : comme réussir la communication autour de son projet, gérer son budget, réussir sa passation, ...

en CA, CFVU ou CR), la formation des élus étudiants, et est réparti entre les organisations étudiantes proportionnellement au nombre d'élus qu'elles revendiquent

Le conseil académique élit également un VP parmi les élus étudiants de ses commissions. Il est impliqué en tant que représentant des étudiants sur les questions de formation, recherche et vie universitaire aux côtés des VPs responsables de ces domaines.

Pour informer les étudiants sur les enjeux des scrutins et sur le rôle et missions des élus étudiants dans son fonctionnement, l'Unistra met en place des campagnes de communication ciblées afin de sensibiliser les étudiants à leur statut de citoyen et d'encourager leur participation à la vie électorale de leur établissement. En 2020, pour la première fois en raison de la crise sanitaire du COVID, les élections étudiantes se sont déroulées par vote électronique. Les chiffres de la participation restent cependant faibles, sous la barre des 10%.

### La reconnaissance de l'engagement étudiant

Depuis plus de 10 ans, bien avant le décret n° 2017-962 du 10 mai 2017 relatif à la reconnaissance de l'engagement des étudiants dans la vie associative, sociale ou professionnelle, l'Université de Strasbourg a tenu à reconnaître et valoriser l'engagement étudiant, en considérant qu'il constitue un élément de formation. En cohérence avec les différents aspects de politique de la vie étudiante, l'Unistra reconnaît l'engagement des bénévoles des associations étudiantes (UE formative et validant des crédits dans le cursus) ; elle encourage la représentativité étudiante (UE formative et validant des crédits dans le cursus) ; elle promeut les actions solidaires au sein de l'Université, sous forme de tutorat ou de service civique à raison de 1 à 2 par an chez divers partenaires (Crous, Afges, centre d'information sur les institutions européennes) et vers la société, comme l'accompagnement pédagogique de jeunes et le travail social dans les quartiers (grâce la convention AFEV/Unistra), mais aussi la protection civile (UE formative et validant des crédits dans le cursus) ; elle encourage le développement d'actions artistiques, culturelles et sportives (UE valorisable dans le cursus).

Bien que la validation de ces engagements sous forme de crédits soit dépendante de l'existence d'UE libres ou optionnelles dans les formations, le Diplôme Universitaire d'Engagement Étudiant (DU2E) permet une véritable valorisation incitative. L'importance que prête l'Unistra à cet engagement s'illustre par la remise des diplômes par le Président de l'université lors de la cérémonie officielle de rentrée.

### L'enjeu de la parité et la lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles

Depuis 2017, une vice-présidence Egalité, Parité, Diversité promeut ces enjeux vers le public étudiant. Le plan d'action pour l'égalité de l'établissement a un axe spécifique avec 17 actions à destination des étudiantes et étudiants, et des futures étudiantes et futurs étudiants. Les valeurs d'égalité, de non-discrimination et de lutte contre les violences sexistes, sexuelles et homophobes figurent dans la charte des associations étudiantes de l'établissement.

Des formations sur l'égalité entre les femmes et les hommes sont intégrées dans le cursus de plusieurs composantes non-spécialistes de ces sujets, parfois en format obligatoire. Un enseignement transverse sur la lutte contre les discriminations est proposé aux étudiantes et étudiants de licence depuis 2019. Un dispositif de lutte contre les violences sexistes, sexuelles et homophobes traite les situations portées à la connaissance de l'établissement et déploie des campagnes de sensibilisation depuis 2018. Une cellule d'écoute et d'accompagnement, la cellule VSSH, accueille les victimes ou témoins au sein de l'université. Une convention signée avec l'association SOS Aide aux Habitants - France Victimes 67, agréée par le Ministère de la justice, assure aussi l'écoute des victimes dans un cadre extérieur. Une procédure de changement de prénom d'usage est à disposition des étudiant·es dès leur première inscription sur Internet.

### Une politique de ressources partagée(s) pour la vie étudiante

Pour le SDVE, l'Unistra est chef de file pour le site Alsace, chaque axe étant mis en œuvre sous la responsabilité d'un porteur identifié et les avancées partagées lors des Copil semestriels. A ce jour le SDVE-A est réalisé entre 65 et 75%. Les actions sont mises en œuvre par des services identifiés sous la responsabilité partagée d'un VP et d'un DGS adjoint. Ces services agissent au bénéfice des étudiants des établissements strasbourgeois partenaires du SDVE-A de site. Un partenariat existe également avec l'UHA pour permettre aux étudiants de l'Unistra présents sur Mulhouse de bénéficier des activités sportives.

Les partenaires sont également membres de la commission CVEC et les interventions réciproques sont réfléchies et organisées conjointement. Par exemple, les assistantes sociales de l'université sont intégrées au service social du CROUS ; le SSU mène des actions de préventions dans les résidences universitaires ; les commissions de financement des projets étudiants sont communes avec le CROUS ; la nouvelle salle de spectacle du CROUS (la POKOP ouverte le 4 février 2022) sera gérée en partenariat avec l'Unistra (budget et recrutements partagés).

Ce partenariat avec le CROUS s'est encore renforcé pendant la crise sanitaire avec une répartition des interventions (ordinateurs mis à disposition par l'université, aides financières mises en œuvre par le CROUS y compris pour des fonds de l'université...) et des actions menées conjointement (repas de Noël pour les étudiants en 2020).

Au sein de l'université, l'offre de service au profit des étudiants est portée principalement par quatre services : santé, sport, culture et vie étudiante. Ces quatre services bénéficient annuellement d'un dialogue de gestion avec la direction générale des services et les VP porteurs de ces missions. A cette occasion, les moyens humains et financiers sont discutés au regard des bilans, des projets et des possibilités de l'établissement. Pour les financements relevant de la CVEC (3 M€ annuels) les arbitrages sont proposés et débattus à la commission CVEC, puis à la CFVU et au CA.

Le Studium qui sera mis en service au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2022 illustre parfaitement cette mutualisation des ressources et des espaces puisqu'il regroupera une bibliothèque, le service de la vie universitaire, une salle d'exposition, des espaces pour les associations étudiantes et pour les étudiants en situation de handicap (R13-A08).

<b>FFOM Référence 17</b>	
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le Schéma directeur de la vie étudiante du site Alsace</li> <li>● Vision partagée avec le CROUS dans l'intérêt de l'étudiant</li> <li>● Implication réelle des étudiants dans la Vie étudiante et institutionnelle (VP Vie étudiante et VP Cac)</li> <li>● Les multiples soutiens aux activités sportives et culturelles</li> <li>● La gratuité et la diversité des consultations médicales</li> <li>● Tissu associatif développé et actif</li> <li>● Projet commun entre les services SUAPS SSU</li> <li>● Label bienvenue en France 3 étoiles pour les étudiants internationaux</li> <li>● Un dispositif de rentrée très riche</li> <li>● La valorisation de l'engagement étudiant par un diplôme dès 2017</li> <li>● Des dispositifs d'accompagnement pour les étudiants à profils spécifiques</li> <li>● Le soutien des collectivités locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Média de communication inadapté (communication institutionnelle pas « parlante » pour les étudiants, manque d'information en langue étrangère)</li> <li>● Manque de visibilité sur les services pour les étudiants</li> <li>● Manque de présence sur les campus excentrés</li> <li>● Difficulté à faire connaître les actions SVU/SSU dans certaines composantes ou écoles de l'université, notamment dans les campus éloignés</li> <li>● Iniquité des services sur les campus excentrés (restauration, logements, installations sportives)</li> </ul>
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ouverture du Studium, livraison d'une salle de spectacle et de répétition et construction du futur centre sportif</li> <li>● Installation du service de santé sur les campus Illkirch et Centre-ville</li> <li>● Projet de réhabilitation du campus Illkirch avec espaces sportifs extérieurs</li> <li>● Développement des campus périphériques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La précarité étudiante</li> <li>● L'insuffisance du logement étudiant</li> <li>● Crise sanitaire qui a ralenti ou a empêché la réalisation des projets</li> <li>● Insuffisance du développement des ressources humaines, en décalage avec l'augmentation du nombre d'étudiants</li> <li>● L'impact de la crise sanitaire sur l'engagement au sein des associations étudiantes</li> </ul>

# Listes des abréviations

## A

AAP	Appel à projets
AISD	Approches interdisciplinaires des sciences des données
ANR	Agence nationale de la recherche
ANSES	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
AOT	Autorisation d'occupation temporaire (de locaux)

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BNUS	Bibliothèque Nationale et Universitaire de Strasbourg
BUT	Bachelor universitaire de technologie

## C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEA	<i>Collectivité européenne d'Alsace</i>
CEIPI	Centre d'études internationales de la propriété intellectuelle
CER	Comité d'éthique pour la recherche non interventionnelle
CESQ	Centre européen de sciences quantiques
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COF	coût de l'offre de formation
CoSABIS	Coordination stratégique et d'accélération en Biologie Santé,
CPE	Commission paritaire d'établissements
CPED	Conférence Permanente des chargé-es de mission Egalité, Diversité
CPER	Contrat de plan État-région
CPES	Cycle pluridisciplinaire d'études supérieures
CPV2P	Commission pour la promotion et la valorisation des parcours professionnels
CR	Commission de la recherche
CRBS	Centre de Recherche en Biomédecine de Strasbourg
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CT	Comité technique
CTI	Commission des titres d'ingénieurs
CV	Curriculum vitae
CVEC	Contribution vie étudiante et de campus

## D

DALI	Direction des affaires logistiques intérieures
DC	Datacenter
DEG	Droit, économie, gestion
DES	Direction des études et de la scolarité
DFI	Direction des finances
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DGS	Direction générale des services
DIREV	Direction de la recherche et de la valorisation
DNum	Direction du numérique
DOS	Document d'orientations stratégiques
DPAC	Direction pilotage et amélioration continue
DPC	Développement professionnel continu
DPI	Direction du patrimoine immobilier
DRH	Direction des ressources humaines
DSG	Dialogue Stratégique et de gestion
DSR	Directeur scientifique référent

DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie
<b>E</b>	
EAD	Enseignement à distance
EC	Enseignant chercheur/Enseignants-chercheurs
EC/C	Enseignants-chercheurs et chercheurs
ECI	Évaluation continue intégrale
ECTS	European Credits Transfer System en anglais (système européen de transfert et d'accumulation de crédits)
ED	École doctorale
EFS	Etablissement Français du Sang
EMS	Eurométropole de Strasbourg
ENGEEES	Ecole Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement
ENSAS	Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Strasbourg
ENT	Espace numérique de travail
EPI	Équipement de protection individuelle
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	European action scheme for the mobility of university students (programme européen)
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
EUR	École universitaire de recherche
<b>F</b>	
FLE	Français langue étrangère
FHU	Fédération Hospitalo-universitaire
FRCR	Fond Régional de Coopération Recherche
FSD	Fonctionnaire de sécurité et défense
FDSA	Fonctionnaire de sécurité et défense adjoint
FTAP	Fonds pour la transformation de l'action publique
FTLV	Formation tout au long de la vie
FSCE	Fonds de Soutien à la Citoyenneté Étudiante
FU	France Universités
<b>G</b>	
GECT	Groupement européen de coopération territoriale
GDR	Groupement de recherche
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GIP	Groupement d'intérêt public
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GVT	Glissement vieillesse-technicité
<b>H</b>	
HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HEAR	Haute Ecole des Arts du Rhin
HETD	Heure équivalent TD
<b>I</b>	
IA	Intelligence artificielle
IDIP	Institut de développement et d'innovation pédagogiques
IFSI	Institut de Formation en soins infirmiers
INSA	Institut National des Sciences Appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
INSPE	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
IPAG	Institut de préparation à l'administration générale
IRN	International research network
IRP	International research project
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITI	Instituts Thématiques Interdisciplinaires
IUT	Institut universitaire de technologie
<b>J</b>	
JDS	Jardin des sciences
<b>L</b>	
LabEx	Laboratoires d'excellence

LDG	Lignes directrices de gestion
LERU	League of European Research Universities
<b>M</b>	
MCF	Maître de conférences
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MIPS	Mission prospective et stratégie
MS	Masse salariale
MSA	Maison pour la Science en Alsace
<b>N</b>	
NCU	Nouveaux cursus à l'université (label)
<b>O</b>	
ONR	Organismes nationaux de recherche
OPCO	Opérateur de compétences
ORE	Loi orientation et réussite des étudiants
<b>P</b>	
PACES	Première année commune aux études de santé
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PNDQ	Politique numérique et démarche qualité
PPI	Programme pluri-annuel d'investissement
PR	Professeur des universités
Prag	Professeur agrégé affecté dans l'enseignement supérieur
PU	Professeurs des Universités
PUI	Pôle unique d'ingénierie (interne à l'Unistra)
PUI	Pôle universitaire d'innovation (national)
<b>R</b>	
RAE	Rapport d'autoévaluation
RAPé	rapport annuel de performance
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RHU	Recherche hospitalo-universitaire en santé
RI	Relations internationales (RI)
<b>S</b>	
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SBU	Service des bibliothèques universitaires
SD	Schéma directeur
SDI	Schéma directeur immobilier
SDTE	Schéma directeur de transition énergétique
SFC	Service de formation continue
SHS	Sciences humaines et sociales
SID	système d'information décisionnel
SPACS	Service pour la promotion de l'action sociale
SPSE	Service de prévention sécurité environnement de l'université
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SSU	Service de santé universitaire
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STRAT'US	Shaping Training and Research Talents at the University of Strasbourg
SVU	Service de la vie universitaire
<b>U</b>	
UFR	Unité de formation et de recherche
UHA	Université de Haute-Alsace
UMR	Unité mixte de recherche
URFIST	Unité Régionale de Formation à l'Information Scientifique et Technique
<b>V</b>	
VP	Vice-président / vice-présidente / vice-présidence

# Table des annexes

Le document contenant toutes les annexes mentionnées dans le rapport d'autoévaluation peut être téléchargé à l'adresse suivante : <https://seafire.unistra.fr/f/d8963c30ace440568735/?dl=1>

R02-A01 : Synthèse "CAP 2030"  
R02-A02 : Document d'orientation stratégique Université de Strasbourg 2030 | DOS  
R02-A03 : Instituts thématiques interdisciplinaires | ITI  
R02-A04 : OPen University of Strasbourg | OPUS  
R03-A01 : Synthèse de l'auto-évaluation des axes stratégiques du contrat de site alsacien 2018-2022  
R03-A02 : Charte d'utilisation de l'identité commune des établissements associés du site Alsace  
R03-A03 : Schéma directeur de la vie étudiante - Alsace | SDVE-A 2018-2022  
R03-A04 : Schéma directeur DD&RS du site alsacien  
R03-A05 : Cartographie des structures de recherche 2018-2022  
R03-A06 : Accord cadre Recherche et Valorisation Unistra-HUS  
R03-A07 : Coordination stratégique sur les sciences de la santé et la recherche biomédicale | Cosabis  
R03-A08 : Les Relations Internationales à l'Université de Strasbourg (09/2020)  
R03-A09 : University of Strasbourg : International Relations Policy 2018-2021  
R03-A10 : Guidelines for international PhD students and researchers  
R03-A11 : Bilan Développement durable 2020 de l'Université de Strasbourg  
R03-A12 : Engagements de l'Unistra pour le Pacte d'économie locale et durable de l'EMS  
R03-A13 : Plan d'action pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes | PAE 2021-2023  
R03-A14 : Présentation du dispositif contre le harcèlement sexuel, les propos sexiste et l'homophobie  
R03-A15 : Economic Contribution of Université de Strasbourg | Biggar economics  
R04-A01 : Nouveaux statuts de l'Unistra  
R04-A02 : Nouveau document support du dialogue stratégique avec les composantes | DS 2022  
R04-A03 : Charte des Instituts thématiques interdisciplinaires | ITI  
R04-A04 : L'Initiative d'Excellence "Par-delà les frontières, l'Université de Strasbourg" | Bilan 2017-2021  
R04-A05 : Vademecum du correspondant communication  
R04-A06 : Déploiement du langage visuel | Feuille de route opérationnelle  
R04-A07 : Schéma directeur Numérique | SDN 2018-2022  
R05-A01 : Labellisations obtenues par l'Unistra et ses structures  
R05-A02 : Organigramme de la direction Pilotage et amélioration continue | DPAC  
R07-A01 : Prime de reconnaissance de l'implication pédagogique | PRIP  
R07-A02 : Schéma directeur pluriannuel Handicap | 2016-2020  
R08-A01 : Schéma pluriannuel de stratégie immobilière | SPSI 2018 - 2022  
R08-A02 : Schéma directeur immobilier | SDI 2020  
R08-A03 : Opération campus  
R09-A01 : Synthèse sur les indicateurs des publications  
R09-A02 : Délégations globales de gestion avec le CNRS et avec l'Inserm | DGG  
R09-A03 : Accord de mandataire unique Unistra - CNRS  
R09-A04 : Accord de partenariat renforcé entre l'Université de Strasbourg et le CNRS  
R09-A05 : Informatique de proximité | Infoprox  
R09-A06 : Seed money Eucor : liste des projets financés  
R09-A07 : Comité d'éthique pour la recherche | CER  
R09-A08 : Engagement Science ouverte Unistra - 2019  
R09-A09 : Statistiques des Presses universitaires de Strasbourg | PUS

R11-A01 : Temps forts du Jardin des sciences | JDS  
R11-A02 : Plan d'actions sciences en société 2021-2025  
R11-A03 : Organigramme rénové du Jardin des sciences | JDS  
R11-A04 : Actions en relation avec le monde socio-économique (éléments quantitatifs)  
R11-A05 : Activités contractuelles avec le monde socio-économique (éléments quantitatifs)  
R12-A01 : Propriété intellectuelle (éléments quantitatifs)  
R13-A01 : Schéma directeur de l'offre de formation 2018-2022  
R13-A02 : Synthèse licence d'excellence  
R13-A03 : Charte du doctorat  
R13-A04 : Résultats enquête "confinement" auprès des doctorants  
R13-A05 : Rapport d'activité 2020 du département "formation des usagers" du Services des Bibliothèques | SBU  
R13-A06 : Rapport d'activité 2020 de l'Urfist  
R13-A07 : Former les professionnels de l'information  
R13-A08 : Offre de services du Studium  
R14-A01 : Rétrospective des activités de l'IDIP 2013-2021  
R15-A01 : Le Pôle d'appui à la réussite étudiante | IDIP  
R16-A01 : Dispositif d'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants  
R17-A01 : Rapport sur les conditions de vie des étudiants alsaciens  
R17-A02 : Rapport d'activité 2020 du Service de la vie universitaire | SVU  
R17-A03 : Charte des associations du site Alsace





**Université**

de Strasbourg

juin 2022

 CS 90032 | 67094 Strasbourg Cedex

 +33 (0)3 68 85 00 00

 [unistra.fr](http://unistra.fr)

 [savoirs.unistra.fr](http://savoirs.unistra.fr)

 [twitter.com/unistra](https://twitter.com/unistra)

 [facebook.com/unistra](https://facebook.com/unistra)

 [youtube.com/unistra](https://youtube.com/unistra)

 [instagram.com/unistraofficiel](https://instagram.com/unistraofficiel)

 [linkedin.com/unistra](https://linkedin.com/unistra)



# Axes



# *stratégiques*

Université

de Strasbourg

# *de développement*

Ce document prospectif présente les orientations et objectifs stratégiques de l'Université de Strasbourg pour la période 2024-2028. Après soumission pour avis au Comité d'orientation stratégique de l'Université de Strasbourg, il a été présenté en congrès le 24 mai 2022 et approuvé en conseil d'administration le 7 juin 2022.

2024-2028



## Préambule

Née de la première fusion d'universités réalisée en France, l'Université de Strasbourg apparaît comme un établissement pionnier dans les transformations de l'ESR. Elle a depuis mis en œuvre des évolutions significatives lui permettant de se différencier sur les scènes nationale et européenne. Ainsi, outre la fusion en 2009, elle bénéficie de la pérennisation de son IdEx, appartient au premier groupement européen de coopération territoriale porté par des universités, et coordonne l'une des premières universités européennes pilotes.

S'appuyant sur ses missions et ses valeurs, et œuvrant à sa transformation, l'Université de Strasbourg se donne un cap audacieux et ambitieux à l'horizon 2030.

Son rayonnement sur la scène européenne et internationale, sa programmation interdisciplinaire novatrice qui renforce le lien entre formation et recherche tout comme son impact sur le territoire, constituent autant de marqueurs de réussite indéniables de sa trajectoire.

Ses valeurs humanistes, ses engagements sociétaux en faveur notamment du développement durable et des identités européennes, sa volonté d'excellence inclusive et sa culture participative, faisant des aspirations individuelles de ses membres une force collective, sont des piliers de son ambition. Celle-ci est portée par son document d'orientation stratégique pour rendre notre université résolument attachée au service public toujours plus attractive, responsable et durable face aux grands défis sociétaux.

D'ici 2028, l'Université de Strasbourg se donne 3 objectifs majeurs pour contribuer pleinement à relever les défis de nos sociétés :

- L'international
- L'interdisciplinarité
- L'innovation et le développement sociétal

Elle aspire ainsi à se situer au niveau des meilleures universités européennes et mondiales par le renforcement de son statut de grande université pluridisciplinaire en plaçant la co-construction et la coopération au cœur de son projet de développement.

Pour atteindre ses objectifs, l'Université de Strasbourg sait pouvoir compter sur ses partenaires privilégiés - CNRS et Inserm - avec lesquels elle porte son IdEx et d'autres projets d'ampleur répondant aux stratégies nationales (PIA, MESRI, ESR en général) et s'appuyer sur son rôle de chef de file du site Alsace. L'intensification de ses coopérations au sein de ses alliances stratégiques EUCOR et EPiCUR autour d'axes prioritaires tels que le développement durable, la médecine de précision, les identités européennes ou les sciences et technologies quantiques, tout comme son implication dans les réseaux clés, Udice à l'échelle nationale et la LERU à l'échelle européenne, constituent des leviers forts de sa stratégie.

## 1. Objectifs

### |L'international|

La politique internationale, axe majeur de la transformation et de la structuration de l'Université de Strasbourg, s'inscrit dans deux missions fondamentales des établissements d'enseignement supérieur : la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, et le développement de la coopération internationale, dont EUCOR – Le Campus européen, EPiCUR l'alliance d'universités européennes, et les nombreux partenariats à travers le monde forment le ciment.

Fortement ancrée dans son histoire, au cœur de l'Europe, l'Université de Strasbourg prend en compte de manière optimale son contexte politique, économique, technologique et sociétal. Cette politique se construit autour de trois axes structurants : la coopération, la mobilité et l'accompagnement.

L'objectif de maintenir l'Université de Strasbourg dans une trajectoire de rang mondial se fonde sur les valeurs académiques d'une université de recherche de pointe, humaniste, multilingue, interculturelle et inclusive. Il s'agit de développer les coopérations scientifiques avec des partenaires historiques en Europe et dans le monde, de consolider

la coopération avec des établissements à fort potentiel par des projets structurants et d'explorer de nouveaux partenariats pour saisir des opportunités.

Aussi, pour les cinq années à venir, la politique internationale de l'établissement favorisera-t-elle son rayonnement et la mise en valeur de ses activités de recherche, incitera tous les publics à la mobilité et renforcera l'articulation formation - recherche à l'international. Par le développement des programmes internationaux aboutissant à des formations diplômantes, des coopérations de recherche en réseau et la co-construction des projets de formation et de recherche internationaux, hors de ses murs, avec des partenaires ciblés, elle contribuera au partage de son expérience et de son expertise scientifique et académique. Cet objectif s'appuie sur un processus d'internationalisation de grande envergure, vecteur de transformation et de modernisation de l'établissement, pour faire émerger les conditions favorables au développement des compétences à l'international pour tous, et une pratique toujours plus internationalisée de ses missions.

**Action 1.1** Consolider EUCOR – Le campus européen transfrontalier et assoir l'université européenne pilote EPiCUR.

**Action 1.2** Accroître l'internationalité de l'établissement et faire rayonner son identité d'université compétitive et attractive, partageant les valeurs qu'elle défend, en Europe et à travers le monde, développant l'ouverture à l'international de tous les publics, promouvant et valorisant un modèle de multilinguisme dynamique et inclusif.

**Action 1.3** Favoriser le développement de partenariats privilégiés à l'international sous forme de réseaux, afin de dépasser les coopérations bilatérales, en tenant compte du nombre de priorités de l'établissement, du contexte politique et économique (développement de nouveaux réseaux, augmentation des co-tutelles et des co-directions de thèses).

## | L'interdisciplinarité |

L'Université de Strasbourg met constamment en valeur toute la riche palette de ses disciplines au plus haut niveau en même temps qu'elle promeut le développement de grandes thématiques interdisciplinaires pour répondre avec pertinence et efficacité aux grands défis scientifiques et sociétaux. Elle a renforcé cette dynamique engagée depuis plusieurs années dans le sillage des Laboratoires d'excellence (LabEx), en tenant compte du succès des Ecoles universitaires de recherche (EUR), en créant en 2021 15 Instituts thématiques interdisciplinaires (ITI). Cette nouvelle structuration de l'interdisciplinarité soutient à long terme des recherches de pointe, à fort impact sociétal, et les prises de risques induites. L'interdisciplinarité se concrétise aussi dans les interactions entre chercheurs et cliniciens (CHU) développant ensemble la recherche fondamentale et translationnelle.

Nouveaux marqueurs de la politique de l'établissement, les ITI sont par nature des fers de lance dans de nombreux domaines promus par l'Université de Strasbourg tels que les sciences ouvertes, l'intégrité scientifique, la reproductibilité de la recherche, la mutualisation des forces technologiques, les liens avec l'environnement socio-économique et socio-culturel, ou encore l'internationalisation à tous les niveaux.

Issus d'un processus d'évaluation fondé sur les standards internationaux, 6 ITI sont adossés principalement dans les sciences de la vie et la santé, 5 aux sciences et technologies et 4 aux sciences sociales et humanités. Ils fédèrent près de 70% des enseignants-chercheurs et chercheurs des unités de recherche, 70% des composantes de formation, 80% des unités de recherche et 100% des écoles doctorales.

En associant un cluster de recherche à un *graduate programme* qui doit assurer le continuum master-doctorat, la programmation de ces instituts constitue une dynamique inédite et d'ampleur visant à consolider le lien recherche-formation et à augmenter l'attractivité de l'établissement.

Le renforcement des pratiques pédagogiques axées sur les compétences scientifiques et professionnelles, une implication accrue des chercheurs des organismes nationaux de recherche dans les activités de formation, une attractivité renforcée et le développement des collaborations internationales en particulier avec EUCOR – Le campus européen et EPiCUR, constituent autant de lignes directrices communes aux 15 ITI.

En dessinant un nouveau paysage de la recherche et de la formation à l'horizon 2030, la période qui s'ouvre sera essentielle pour l'évaluation des transformations et des innovations induites par les ITI ainsi que leur intégration à plus large échelle, de manière pérenne, dans l'offre de formation et de la cartographie de la recherche du site.

**Action 1.4** Faire des ITI des lieux de pratiques innovantes en particulier en recherche et en pédagogie en lien avec les grands défis sociétaux

**Action 1.5** Évaluer l'impact des ITI sur l'établissement et générer des leviers pour préparer la transition à accorder relative aux EUR (financées par l'ANR à échéance 2027) et aux ITI (dont le programme STRAT'US à échéance 2028)

**Action 1.6** Promouvoir l'interdisciplinarité par des actions incitatives dans tous les domaines de la formation et de la recherche.

## | L'innovation et le développement sociétal |

Reconnue pour son rôle précurseur dans ces deux domaines, l'Université de Strasbourg développe une approche intégrale, qui conjoint les relations avec le monde socio-économique avec le dialogue entre sciences et société. Cette approche innovante doit lui permettre de renforcer les liens privilégiés avec les acteurs institutionnels et socio-économiques.

### Fédérer autour de l'université un campus ouvert au cœur de l'innovation

L'Université de Strasbourg est une actrice majeure de l'écosystème d'innovation alsacien, reconnue pour l'efficacité de sa politique d'innovation. Sa récente labellisation en tant que Pôle Universitaire d'Innovation lui confère aussi un rôle de pilotage au niveau national.

En lien avec les structures d'appui à l'innovation locales (Fondations, SATT Conectus, incubateur Semia/Quest-for-Change, Grand-Enov+, pôles de compétitivité...), l'université s'affirme comme un partenaire incontournable du site et du monde socio-économique ; elle prolonge cette dynamique par un programme de collaboration au niveau du Rhin Supérieur pour le transfert de compétences et de technologies. À cet effet elle mobilise aussi toutes ses composantes qui, dans d'autres régions, ne font pas partie du périmètre universitaire : école de management, écoles d'ingénieurs, école de journalisme, Sciences Po, CEIPI.

En développant son concept d'*Université ouverte*, l'Université de Strasbourg fédère étroitement l'ensemble des acteurs de l'innovation du site par un pilotage commun, en synergie avec les collectivités. Cette démarche s'appuie sur le développement de tiers-lieux, de l'esprit d'entrepreneuriat, et d'une profonde réorganisation de la relation partenariale de l'université, par la convergence des forces vives qui y participent autour d'un service unique dédié aux relations avec la société, envisagé d'ici 2024.

### Inscrire l'université dans son territoire et y promouvoir le dialogue entre sciences et société

Actrice majeure dans ce domaine, l'Université de Strasbourg veut asseoir son positionnement en faveur des sciences avec et pour la société. Pour ce faire, elle peut s'appuyer sur une longue pratique active, impliquant des chercheurs de tous les domaines, et une politique ambitieuse, qui porte deux projets immobiliers de tout premier plan : un nouveau planétarium et la rénovation en profondeur du musée zoologique. Autour de ces deux bâtiments se déploiera un *écomusée des sciences* qui associera ses musées et collections scientifiques, qui situera l'Université de Strasbourg au tout premier plan de l'action culturelle au niveau régional.

En accord avec sa politique de science ouverte, adoptée en 2019, l'Université de Strasbourg s'attache à mettre ses résultats et ses données à la disposition du public. Elle couple cette ouverture avec des actions de médiation scientifique en direction de tous les publics initiant ainsi une démarche participative qui associera les citoyens à des programmes de recherche.

Ces projets devront répondre aux enjeux globaux ou locaux des années à venir faisant de l'université un acteur-clé du développement du territoire.

**Action 1.7** – Fédérer l'ensemble des acteurs de l'innovation du territoire dans un pilotage commun dans la confirmation de l'Université de Strasbourg comme pôle universitaire d'innovation pilote au niveau national

**Action 1.8** – Développer les tiers lieu et l'esprit d'entreprendre au sein de l'université tant auprès des étudiants que des personnels

**Action 1.9** – Valoriser les projets immobiliers autour des musées en faisant émerger un écomusée des sciences particulièrement attractif

**Action 1.10** – Démultiplier annuellement la participation de citoyens, de profils très variés, aux programmes de recherches et sciences participatives

## 2. Déclinaison des objectifs par mission de l'université

### | Formation & vie étudiante |

L'ambition de l'Université de Strasbourg est de proposer une offre de formation cohérente, ouverte, innovante et attractive tant au niveau local qu'international. La réussite étudiante est au cœur du projet pédagogique. L'enjeu est de mieux accueillir, mieux orienter, mieux valoriser et mieux insérer. Pour cela le pilotage de la formation autour du parcours de l'étudiant s'appuiera sur des transformations pédagogiques et d'ingénierie de formation. Pionnière dans le déploiement de l'évaluation continue intégrale en France, l'Université de Strasbourg souhaite s'appuyer sur son expérience de l'évaluation formative pour développer l'approche par compétences à tous les niveaux et le renforcement de la professionnalisation.

#### **Personnaliser les parcours de formation pour placer l'étudiant au cœur de son projet**

L'offre de formation initiale et continue de l'Université de Strasbourg doit permettre à chacun et à chacune de construire un parcours universitaire et professionnel adapté à son profil, ses talents et ses aspirations. L'université accompagne tous ses étudiants dans leurs apprentissages et leurs choix de spécialisation afin de leur permettre d'acquérir les savoirs et les compétences essentiels à leur projet d'avenir et à leur insertion professionnelle.

Cette personnalisation des parcours s'élabore à partir de passerelles aménagées entre les formations, de parcours intensifs encourageant le développement, de doubles spécialisations ou de parcours allongés. Elle s'appuie également sur une diversification des modalités de formation, d'internationalisation, et d'accompagnement, afin de les adapter aux différents publics dans une approche inclusive de la réussite étudiante.

Cette réussite se construit dès la transition du lycée vers les études supérieures, grâce aux actions et dispositifs de soutien à l'orientation choisie tout au long du parcours, à la préparation aux études et à l'intégration dans la communauté universitaire. L'Unistra renforcera ainsi son implication dans le dispositif « bac-3/bac+3 », en lien avec les établissements du secondaire et l'académie de Strasbourg (dispositifs « classes talents », projet Noria, ...) et souhaite faire progresser le dispositif « oui si ».

#### **Innover en pédagogie universitaire pour favoriser la réussite étudiante**

L'Université de Strasbourg s'engage fortement dans le développement des formations pédagogiques de ses personnels afin de leur permettre de s'épanouir dans leur mission d'enseignement et d'assurer la qualité de la formation. Les défis à relever sont nombreux comme le déploiement de l'approche par compétences dans toutes les formations, pour renforcer la professionnalisation, l'utilisation raisonnée des technologies numériques pour l'enseignement afin d'enrichir et de faciliter les apprentissages, ou encore le partage des pratiques pédagogiques qui favorisent le développement des compétences des étudiants, quels que soient leur statut (formation initiale ou continue), leur profil et leurs besoins.

#### **Assurer des conditions d'études favorisant la réussite**

Un schéma directeur dédié devra permettre à la vie étudiante de se développer à l'échelle du site Alsace, sur les différents campus, afin d'offrir aux étudiants un cadre de vie propice à leurs études et à leur épanouissement personnel. L'université multipliera les espaces d'apprentissage adaptés, ouverts, offrant des ressources et des services à la formation, notamment dans les bibliothèques. Elle sera particulièrement attentive à la réussite des étudiants à profils spécifiques. L'université revendique un rôle plus fort dans le volet vie étudiante, à travers les politiques de vie de campus, d'animation étudiante, de financement des projets étudiants et associatifs, de culture, d'accompagnement social et de politique de santé. Cette ambition bénéficie d'une co-construction avec les organisations et associations étudiantes du site.

**Action 2.1** - Proposer une offre de formation personnalisée et adaptée à tous les publics en augmentant le nombre de passerelles formalisées et l'accompagnement aux choix d'orientation

**Action 2.2** - Renforcer la professionnalisation en augmentant le nombre de mises en situation professionnelle en licence et master et en encourageant une pédagogie fondée sur les compétences

**Action 2.3** - Renforcer l'internationalisation de l'expérience étudiante par le développement du multilinguisme et de la mobilité

**Action 2.4** - Soutenir la réussite étudiante en développant les dispositifs d'accompagnement au parcours

## | Recherche |

Tout en poursuivant le soutien et la promotion d'une recherche au meilleur niveau international par l'ambitieuse programmation d'instituts thématiques interdisciplinaires, l'Université de Strasbourg va poursuivre sa trajectoire d'excellence en recherche par l'accès à des environnements et équipements de pointe, afin de promouvoir la créativité de rupture, la prise de risque ainsi qu'une attractivité et des collaborations internationales amplifiées.

### **Offrir un environnement de recherche de niveau mondial**

L'Université de Strasbourg souhaite renforcer sa position en tant qu'établissement de pointe de la recherche. Cette ambition requiert la mise à disposition d'un environnement de recherche de premier ordre, élément fort d'attractivité et de rayonnement de l'établissement. L'université amplifie sa politique volontariste d'investissement et de développement de ses infrastructures standards et de pointe. Les enjeux de structuration, de mutualisation et de coopération sont au centre de la démarche *via* l'intensification de la politique de labellisation et de mise en réseau des plateformes de l'université et son ouverture au niveau du Rhin supérieur et de l'Union européenne.

Cette politique concerne, au-delà des équipements eux-mêmes, l'ensemble de leur environnement. C'est ainsi qu'une attention toute particulière sera donnée à la valorisation et la montée en compétences des personnels ingénieurs et techniques permettant le fonctionnement optimisé des équipements.

De même, l'université procède au renforcement des structures support de la recherche en offrant un service consolidé d'accompagnement aux projets et recherche et en maximisant ses capacités de calcul, de stockage de la donnée et d'intelligence artificielle en lien avec les orientations nationales.

### **Attirer et maintenir au sein de nos laboratoires des acteurs de différents horizons**

La mise en œuvre de programmes spécifiques permettra d'attirer des talents internationaux, aussi bien des seniors renommés que des chercheurs en milieu de carrière, ou encore des juniors à potentiel élevé ou des jeunes chercheurs doctorants et post-doctorants, poursuivant ainsi l'inscription de l'établissement dans une recherche internationale au meilleur niveau. Un soutien aux recherches prometteuses portées en interne par les enseignants-chercheurs et chercheurs visera à installer et retenir les compétences fondamentales en vue de leur fidélisation et de l'essor du site. Le développement de programmes de recherche aux interfaces avec les activités cliniques sera un axe fort.

Une politique dynamique, coordonnée avec les organismes nationaux de recherche doit permettre à l'université de construire un cadre rénové pour appuyer les collaborations internationales des unités de recherche strasbourgeoises et faciliter ainsi l'intégration des enseignants-chercheurs et chercheurs dans les réseaux internationaux. Selon le modèle de la première chaire transfrontalière établie en 2022, le développement de chaires bi-sites dans le cadre d'EUCOR – Le campus européen ou encore d'EPiCUR sera recherché.

### **Consolider la politique de science ouverte**

Signataire de la Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche (DORA), l'Université de Strasbourg s'est engagée avec conviction dans la politique de science ouverte. Celle-ci est fondée sur la feuille de route de la LERU et reprend les huit piliers de la science ouverte définis par la Commission européenne. Elle vise à poursuivre les transformations engagées afin que ces piliers soient totalement opérationnels d'ici 2028.

**Action 2.5** - Amplifier le soutien aux plateformes (investissement / fonctionnement / ressources humaines) et à la science ouverte

**Action 2.6** - Développer des chaires et des programmes implémentés sur plusieurs sites des réseaux européens

**Action 2.7** – Décliner de manière opérationnelle les orientations stratégiques arrêtées dans le cadre de la convention cadre « recherche et innovation » avec le CHU

## | Innovation et relations avec la société |

L'Université s'est fixé des objectifs prioritaires en termes d'innovation et de développement sociétal à l'horizon 2028 (Cf partie1). Elle compte ainsi asseoir la troisième mission des universités comme pilier de son développement et confirmer son rôle clé sur le territoire.

Elle développe pour cela une approche globale pour fédérer autour de l'université un campus ouvert à l'innovation et promouvant les sciences avec et pour la société.

### 3. Leviers de transformation transversaux

Pour assurer le développement de ses missions, l'Université de Strasbourg se mobilise pour une politique de ressources humaines qui doit être au cœur de sa stratégie. Le développement des talents, son engagement en matière de développement durable et de responsabilité sociétale ainsi que le renforcement de sa résilience institutionnelle constituent des enjeux de transformation que l'Université de Strasbourg s'engage à prendre en compte pleinement et sur le long terme. Dans ce cadre, elle mène une approche proactive pour une meilleure maîtrise de son évolution et de sa trajectoire.

#### | Développement des talents |

L'Université de Strasbourg veut poursuivre ses efforts pour une politique des ressources humaines volontariste et solidaire, fondée sur la concertation et le dialogue social, et déployer une stratégie prospective au service d'une politique des emplois en cohérence avec ses axes stratégiques. L'université atteindra ces objectifs en accompagnant l'ensemble des personnels dans leur carrière (titulaires comme contractuels). Cette politique sera portée par le schéma directeur ressources humaines, élaboré en étroite concertation avec les partenaires sociaux et les élus des instances consultatives et délibératives de l'établissement.

Si l'université a le souci constant de la maîtrise de l'évolution de la masse salariale, elle saura aussi saisir les opportunités offertes par les nombreuses évolutions réglementaires (en lien notamment avec la LPR et la Loi de transformation de la fonction publique) pour accompagner le développement de ses missions. Cette politique se construit avec les instances représentatives élus.

Trois axes sont prioritaires :

Le recrutement des personnels et la gestion des carrières constituent l'enjeu déterminant de la stratégie de l'établissement en matière de ressources humaines. L'Université de Strasbourg doit savoir utiliser à bon escient et avec discernement, dans le dialogue, les opportunités offertes par l'environnement réglementaire. Elle a la volonté de renforcer une politique RH responsable quand elle recourt aux différents leviers réglementaires existants ; elle doit en même temps se montrer créative dans la mise en œuvre de procédures innovantes au service de sa stratégie (comme elle a pu le faire précédemment avec la création de la Prime de reconnaissance de l'implication pédagogique - PRIP). L'université ambitionne ainsi de mettre en œuvre une politique RH globale, que ce soit dans la politique de recrutement des professeurs ou l'avancement des maîtres de conférences, en appui à sa politique d'enseignement et de recherche.

L'université souhaite renforcer l'accompagnement de chacun et chacune tout au long de son parcours professionnel. Dans cette perspective, elle veut renforcer les actions visant à donner à tous ses personnels les moyens d'évoluer et de réaliser leurs projets professionnels ; à reconnaître leurs compétences et expertise ; à valoriser leur engagement professionnel. Au-delà des actions déjà en cours (par ex., résorption des situations de décalage grade-fonction, accompagnement lors de la prise de fonctions, offre diversifiée de formation continue), de nouvelles actions vont

être engagées telles que, entre autres la création d'une école des talents à destination des BIATSS ; la mise en place d'une politique indemnitaire revalorisée et repensée avec notamment la mise en œuvre d'un référentiel BIATSS qui pourrait s'appuyer sur le levier réglementaire du complément indemnitaire annuel (CIA), de manière encadrée (définition d'une liste de missions ouvrant droit). La question de la politique indemnitaire, sujet particulièrement sensible, nécessite de se donner le temps de la concertation et du dialogue social, qui sera mis en œuvre dans le cadre des groupes de travail du SDRH.

L'université veut poursuivre et renforcer sa démarche *Qualité de Vie au Travail* en veillant à la qualité des relations humaines, en promouvant la co-construction, en valorisant la collégialité, en favorisant les mobilités actives bénéfiques pour la santé ou encore en veillant au respect du bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. L'université se veut également solidaire vis-à-vis de ses étudiants et poursuivra ses actions en faveur des chercheurs en exil.

**Action 3.1** - Élaborer un Schéma Directeur des Ressources Humaines fixant les objectifs stratégiques et opérationnels de la politique RH déclinés au travers d'un plan d'actions envisagées dans une perspective globale et prospective

**Action 3.2** – Renforcer une politique RH agile dans son utilisation des leviers réglementaires existants et créative dans la mise en œuvre de procédures innovantes au service de sa stratégie

## | Égalité, Parité, Diversité |

Fidèle à ses valeurs humanistes, l'Université de Strasbourg poursuit son engagement en matière d'égalité, de diversité et d'inclusion. Elle veut aborder chaque projet politique en prenant en compte ces valeurs. Elle met en œuvre son plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle qui suscite l'adhésion de l'ensemble de la communauté universitaire.

L'Université de Strasbourg veut être un lieu de confiance, qui invente en concertation les nouvelles réponses à apporter à la question des discriminations et du harcèlement. Développer le partage d'idées, sensibiliser et former personnels et étudiants, garantir un dispositif effectif de lutte contre les violences sexistes, sexuelles et homophobes, tout cela constitue une priorité. Cette démarche est renforcée par une co-construction dans le cadre du site alsacien et des différents partenariats locaux et internationaux (dont EpiCUR, LERU).

L'Université de Strasbourg est en mesure de fédérer une recherche pluridisciplinaire sur ces sujets et de la mettre à disposition de la société civile. A ce titre, elle souhaite proposer un espace de référence et de ressource pour la société et le monde socio-économique en valorisant la production du savoir.

**Action 3.3** - Ancrer le plan d'action égalité dans les pratiques de l'établissement et garantir son appropriation par l'ensemble de la communauté

**Action 3.4** – Garantir un dispositif effectif de lutte contre toutes formes de discriminations

## | Développement durable face à l'urgence climatique

Consciente des enjeux socio-environnementaux sans précédent auxquels la société est confrontée, l'Université de Strasbourg veut tenir compte de l'urgence climatique dans toutes ses missions pour être exemplaire et jouer un rôle moteur dans ce domaine. Cette ambition passe par l'obtention, à court terme, du label développement durable et responsabilité sociétale (DDRS) et la mise en place d'un plan d'actions ambitieux. Cette dynamique s'inscrit dans le prolongement des premières réalisations menées à l'échelle du site alsacien dans le cadre du schéma directeur DDRS, elles-mêmes développées par la création récente d'une vice-présidence DDRS appuyée par une équipe opérationnelle (Mission DDRS).

*En recherche*, la dynamique scientifique en lien avec les défis environnementaux passe par la mise en place d'une recherche plus responsable dans ses pratiques, mais aussi par la mise en visibilité et la structuration des recherches sur ces enjeux en vue de placer l'Université de Strasbourg au plus haut niveau aux échelles nationale, européenne et internationale, dans le domaine des sciences de l'environnement et de la durabilité.

*En formation*, les enjeux du développement durable constituent un axe structurant dans le renouvellement de l’offre de formation. Les objectifs sont de sensibiliser, mais aussi de former, tous les étudiants, selon des entrées à la fois disciplinaires et transversales, pour mettre en adéquation les compétences acquises par les étudiants à l’université avec les évolutions des activités professionnelles qui doivent de plus en plus prendre en compte la dimension environnementale.

*Pour ce qui est de la relation avec ses partenaires académiques*, l’Université de Strasbourg veut, en tirant profit de l’expérience acquise dans le cadre de l’association de site, faire de l’enjeu du développement durable et de réponse aux urgences climatiques un élément fondamental de structuration de ses relations partenariales, que ce soit au niveau local, national ou international. Le DDS doit aussi continuer à intensifier les relations entre l’université et les acteurs socio-économiques, comme la Ville et l’Eurométropole de Strasbourg (création de l’Agence du climat et actions qui en découlent comme la création d’un conseil scientifique de l’Agence du Climat), des industries de l’énergie, des acteurs de la transition socio-écologique, etc.

**Action. 3.5** – Faire du DDS un levier puissant de transformation de l’université dans ses missions recherche, formation, innovation et liens avec la société

**Action. 3.6** – Optimiser le fonctionnement interne de l’université en adéquation avec les enjeux du DDS, que ce soit la gestion des bâtiments et des espaces verts, la politique des achats, les mobilités, les relations internationales, le numérique

## | Agilité et développement institutionnels |

Dans un contexte de fortes mutations, l’Université de Strasbourg doit s’assurer d’une vraie cohérence et d’une synergie optimale entre les programmations des grands projets réalisés sur financements tiers (PIA, européens) et de ceux qui sont menés sur la dotation établissement, qui soutiennent sa stratégie globale. Elle doit, pour ce faire, accompagner tout particulièrement les transformations visées par ces projets, par des changements fonctionnels et organisationnels.

### **Simplifier et optimiser les modes de fonctionnement**

La politique numérique et la démarche qualité – s’appuyant sur deux schémas directeurs dédiés – sont au cœur de la modernisation de l’établissement. Ils doivent accompagner l’évolution et la dématérialisation continue de ses processus, en s’appuyant sur une politique de simplification. Au service du pilotage stratégique, cette politique se déploie prioritairement en vue du renforcement du pilotage par la donnée et en soutien à la conduite du changement au plus près des acteurs.

Le déploiement global de la démarche qualité dans la gestion des projets, des missions de l’établissement, comme dans le management des équipes, constitue un enjeu majeur de la politique menée pour garantir son enracinement dans la vie et le socle de valeurs de l’établissement.

Dans cette dynamique, l’Université de Strasbourg va renouveler, en parallèle, ses relations avec ses structures internes, en particulier les composantes et les unités de recherche. Cela passe par la mise en place d’un nouveau dialogue de gestion avec les composantes, renforçant sa dimension stratégique. Ce nouveau mode de collaboration vise une convergence et une meilleure articulation entre les orientations stratégiques des composantes et celles de l’université.

L’amélioration du pilotage global vise également, au niveau des services centraux, une meilleure prise en compte de la transversalité des missions à travers la création de nouvelles structures, le renouvellement de processus favorisant le mode et le management projet, ou encore un accompagnement dans l’évolution des compétences.

### **Politique immobilière**

L’Université de Strasbourg se donne pour mission d’offrir à l’ensemble de ses usagers et de ses personnels le cadre et les conditions idoines à la réalisation de leurs objectifs et missions, ainsi que de leurs ambitions pour leur plein épanouissement.

Elle souhaite ainsi poursuivre la transformation de ses campus et des espaces verts pour les rendre encore plus ouverts et respectueux de l’environnement, et continuer de rénover son parc immobilier tout en modernisant ses

bâtiments pour les rendre moins énergivores ; l'établissement limitera son impact sur l'environnement tout en maintenant son ouverture sur la cité.

Malgré une constante et forte augmentation du nombre d'étudiants depuis la fusion, à surface totale de bâti quasi-équivalente, l'Université de Strasbourg continue de faire de la qualité de son accueil la pierre angulaire de sa stratégie immobilière. Pour ce faire, l'établissement doit poursuivre d'une part le déploiement de nouveaux outils de gestion (notamment pour mieux suivre l'occupation des locaux), et d'autre part la rénovation de salles et de lieux d'étude et de recherche pour répondre aux besoins nouveaux en offrant (autant que possible) des espaces attractifs aux étudiants et aux personnels. La valorisation de ces locaux devra également être développée. La création de nouveaux espaces d'enseignement sera envisagée en ultime recours. Par ailleurs, afin de répondre aux nouvelles contraintes patrimoniales liées à la progression du nombre étudiants, une révision du schéma directeur immobilier s'impose. Le nouveau Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) est quant à lui en cours d'élaboration.

Ceci nécessitera parallèlement d'optimiser la maintenance immobilière sur chaque site, en mutualisant au maximum les moyens des composantes hébergées, et de garantir la sûreté des locaux.

### **Renforcer l'autonomisation budgétaire de l'université**

L'université veut diversifier et multiplier ses sources de financement. Son modèle économique est fondé sur la soutenabilité de son action par une co-construction des objectifs budgétaires et de leur mise en œuvre. Il repose sur un financement pérenne par dotation de l'Etat, qui doit être préservé et développé et sur une stratégie de réponses aux appels à projets, pour inscrire son action dans l'espace universitaire national et européen.

Ce modèle doit évoluer par une professionnalisation des structures d'identification et de recherche de financements extérieurs. L'université poursuit à ces fins une trajectoire de plus grande autonomie budgétaire au service de ses missions en recherche et en formation, dans le souci d'une soutenabilité de son développement.

Dans cette optique, les enjeux à court terme consistent en la modélisation plus fine et pluriannuelle des évolutions de la masse salariale et de la consommation énergétique de l'université, en une professionnalisation de l'achat public tout en responsabilisant les acheteurs et en un renforcement de sa capacité à dépenser. A plus long terme, elle veut développer les synergies entre les crédits fléchés et le budget pérenne de l'établissement pour articuler ses différentes sources de financement sur une base pluriannuelle et accompagner l'effet transformant des choix de l'établissement. L'université travaille à de nouveaux équilibres dans la répartition des ressources pour son développement plus solidaire.

**Action 3.7** – Elaborer et mettre en œuvre un schéma directeur de la démarche qualité afin de diffuser largement l'état d'esprit, les méthodes et les outils favorisant l'amélioration continue et la simplification des processus

**Action 3.8** – Accélérer la transformation numérique en l'enracinant dans une démarche qualité au service des missions et des acteurs de l'établissement

**Action 3.9** - Renforcer la pratique de programmation pluriannuelle au sein de l'établissement

**Action 3.10** – Elaborer le nouveau SPSI (2023 – 2027) et mettre à jour le Schéma directeur immobilier (SDI)

**Action 3.11** – Articuler et diversifier les ressources au service des effets transformants de la stratégie de l'université et développer les outils de calculs de coûts



**Université**

de Strasbourg

mai 2022

 CS 90032 | 67094 Strasbourg Cedex  
 +33 (0)3 68 85 00 00

 [unistra.fr](http://unistra.fr)  
 [savoirs.unistra.fr](http://savoirs.unistra.fr)  
 [twitter.com/unistra](https://twitter.com/unistra)  
 [facebook.com/unistra](https://facebook.com/unistra)  
 [youtube.com/unistra](https://youtube.com/unistra)  
 [instagram.com/unistraofficiel](https://instagram.com/unistraofficiel)  
 [linkedin.com/unistra](https://linkedin.com/unistra)

