

Axes stratégiques de développement 2024-2028



Préambule

L'Université de Strasbourg, à l'avant-garde des transformations de l'ESR, a su présenter des jalons institutionnels forts et différenciants, sur les scènes nationale et européenne, tels que la première fusion d'universités en France, la pérennisation de son IdEx, la création du premier groupement européen de coopération territoriale porté par des universités, ou encore la coordination d'une des premières universités européennes pilotes.

A travers une approche globale, 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 renforçant le lien entre formation et recherche, son impact sur le territoire, constituent des marqueurs de réussite indéniables/attendus de sa trajectoire.

Ses valeurs humanistes, ses engagements sociétaux en faveur notamment du développement durable et des identités européennes, sa volonté d'excellence et sa culture participative pour faire des aspirations individuelles de ses membres une force collective, sont des piliers de sa stratégie, rappelée dans son document d'orientation stratégique, pour façonner une université toujours plus attractive, responsable et durable face aux grands défis sociétaux.

A l'horizon 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 hisser 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.

Dans cette trajectoire, l'Université de Strasbourg peut 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 d'excellence 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 est un axe majeur de la transformation et de la structuration de l'Université de Strasbourg. Elle s'inscrit dans deux missions fondamentales des établissements d'enseignement supérieur : **la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur et 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.

Portée par l'ancrage de l'établissement dans son histoire, au cœur de l'Europe, elle s'adapte en permanence au contexte politique, économique, technologique et sociétal. Cette politique se construit autour de trois axes moteurs en interaction : **la coopération, la mobilité et l'accueil et l'accompagnement**.

L'objectif de maintenir l'Université de Strasbourg dans une trajectoire de rang mondial est fondée sur les valeurs académiques d'une université de recherche de pointe, humaniste, multilingue et interculturelle. Il vise à développer

les coopérations scientifiques avec des partenaires historiques en Europe et dans le monde, à consolider la coopération avec des établissements à fort potentiel par des projets structurants, et à explorer de nouveaux partenariats pour saisir des opportunités.

Aussi, pour les cinq années à venir, la politique internationale de l'établissement favorisera le rayonnement de l'université et de ses activités de recherche, incitera tous les publics à la mobilité et renforcera l'articulation formation - recherche à l'international. A travers 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 hors les murs à l'international avec des partenaires ciblés, elle contribuera au partage de son expérience et son expertise scientifiques et académiques. Cet objectif sera couplé à **un processus d'internationalisation de grande envergure, vecteur de transformation et de modernisation** de l'établissement, devant permettre de construire les conditions favorables au développement des compétences à l'international pour tous, et une pratique toujours plus internationalisée des missions recherche, formation et innovation.

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 en tant qu'université compétitive et respectée, partageant les valeurs qu'elle défend, en Europe et à travers le monde, en 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, pour dépasser les coopérations bilatérales, en tenant compte des priorités de l'établissement, du contexte politique et économique (développement de nouveaux réseaux, augmentation des co-tutelles et des co-directions de thèse)

| L'interdisciplinarité |

L'Université de Strasbourg veille à conforter l'entière palette de ses disciplines au plus haut niveau tout en promouvant le **développement de grandes thématiques interdisciplinaires** pour répondre avec pertinence et efficience aux grands défis scientifiques et sociétaux. Elle a renforcé cette dynamique engagée depuis plusieurs années, dans le sillage des Laboratoires d'excellence (LabEx) et 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 des recherches de pointe, à fort impact sociétal, sur le temps long, encourageant les prises de risques. L'interdisciplinarité s'incarne aussi dans les interactions entre chercheurs et cliniciens (CHU) développant ensemble la recherche fondamentale et translationnelle.

En tant que nouveau marqueur de la politique de l'établissement, les ITI sont également 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 et la coopération internationale.

Issu d'un processus d'évaluation basé sur les standards internationaux, 6 ITI sont principalement ancrés en Sciences de la vie et la santé, 5 en Sciences et technologies et 4 en Sciences sociales et humanités – avec la force de fédérer 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 recherche » à un « graduate programme » misant sur 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 recherches 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 projetant un nouveau paysage recherche-formation à l'horizon 2030, la période qui s'ouvre sera essentielle à évaluer les transformations et les innovations induites par les ITI ainsi que leurs intégrations à plus large échelle et de manière pérenne, au sein notamment de l'offre de formation et de la cartographie 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 Evaluer 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)

| L'innovation et le développement sociétal |

Reconnue pour son rôle précurseur dans ces deux domaines, l'Université de Strasbourg développe une approche globale, qui conjoint les relations avec le monde socio-économique avec le dialogue entre sciences et société. Cette approche globale innovante doit 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 **un acteur majeur de l'écosystème d'innovation** alsacien, reconnue pour l'efficacité de son management de l'innovation. Sa récente labellisation en tant que Pôle Universitaire d'Innovation lui confère dorénavant aussi un rôle d'exemple 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 et prolonge cette dynamique via un programme de collaboration au niveau du Rhin Supérieur pour le transfert de compétences et de technologies. Elle mobilise aussi à cet effet 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 plus avant l'ensemble des acteurs de l'innovation du site dans un pilotage commun, en synergie avec les collectivités. Cette démarche s'appuie sur le développement de tiers lieu, de l'esprit d'entreprendre, et d'une profonde réorganisation de la relation partenariale de l'université, faisant converger les forces vives y participant autour d'un service unique dédié aux relations avec la société qui sera mis en place pour 2024.

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

L'Université de Strasbourg est un acteur majeur dans ce domaine et veut asseoir son positionnement en faveur des **sciences avec et pour la société**. Elle s'appuie pour cela 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 faisant de l'Université de Strasbourg un acteur culturel de tout premier plan 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 et elle initie ainsi une démarche participative qui associera les citoyens, là où cela fait sens, 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. 1.6 – 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. 1.7 – Développer les tiers lieu et l'esprit d'entreprendre au sein de l'université tant auprès des étudiants que des personnels

Action. 1.8 – Valoriser les projets immobiliers autour des musées en faisant émerger un écomusée des sciences particulièrement attractif

Action. 1.9 – 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 |

L'ambition de l'université de Strasbourg est de proposer une offre de formation cohérente, ouverte, innovante et attractive localement comme à l'international. 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, et notamment le déploiement de **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.

Innover en pédagogie universitaire pour favoriser la réussite étudiante

L'Université de Strasbourg s'engage fortement dans le **développement pédagogique 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

A travers un schéma directeur dédié, la vie étudiante continuera à 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, et offrant des ressources et services à la formation, notamment dans les bibliothèques. Elle sera particulièrement attentive à **la réussite des étudiants à besoin spécifique**.

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 basée 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, permettant l'excellence, 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 appelle à 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 du monde entier**, 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 au meilleur niveau. Le développement de recherches aux interfaces avec la clinique sera un axe fort.

A travers une politique dynamique, coordonnée avec les organismes nationaux de recherche, l'université mise sur un cadre rénové pour appuyer les **collaborations internationales** des unités de recherche strasbourgeoises et ainsi faciliter 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 des accords de DORA, l'Université de Strasbourg s'est engagée avec conviction dans sa politique de science ouverte. Celle-ci est basée 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 fixée des objectifs prioritaires en termes d'innovation et de développement sociétal à l'horizon 2028 (Cf partie1). Elle compte ainsi asseoir la 3^{ème} 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

En appui à ces axes de développement centrés sur ses missions, le développement de ses 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 investir 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 souhaite poursuivre les efforts d'une **politique des ressources humaines volontaire et solidaire, fondée sur la concertation et le dialogue social**, et déployer une stratégie prospective de la 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).

Si l'université a le souci constant de 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.

Trois axes sont prioritaires.

Le **recrutement des personnels et la gestion des carrières** constituent les enjeux premiers de la stratégie ressources humaines de l'université. L'établissement doit savoir utiliser à bon escient et sans tabou les opportunités offertes par l'environnement réglementaire. L'université a la volonté de renforcer une politique RH agile dans son utilisation des différents leviers réglementaires existants et 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 scientifique.

L'université souhaite renforcer **l'accompagnement de chacun tout au long de son parcours professionnel**. Dans cette perspective, la volonté est de renforcer les actions visant à donner à chacun les moyens d'évoluer et réaliser ses projets professionnels ; à reconnaître les compétences et l'expertise ; à valoriser l'engagement professionnel. Au-delà des actions déjà initiées (par ex., résorption des situations de décalage grade-fonction, accompagnement lors de la prise de fonctions, offre diversifiée de formation continue), de nouvelles actions sont envisagées, telles que la création d'une école des talents à destination des BIATSS, une politique indemnitaire repensée avec notamment la mise en œuvre d'un référentiel BIATSS et celle du complément indemnitaire annuel (CIA). A noter que la question de la politique indemnitaire, sujet particulièrement sensible, nécessite de se donner le temps de la concertation et du dialogue social.

L'université ambitionne de **poursuivre et de renforcer sa démarche Qualité de Vie au Travail** en veillant à la qualité des relations humaines, en promouvant un management bienveillant, en valorisant la collégialité, en favorisant les mobilités actives qui sont bénéfiques pour la santé ou encore en veillant au respect de l'équilibre vie professionnelle - 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 - Elaborer 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

| Egalité, Parité, Diversité |

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

L'Université de Strasbourg se veut être **un lieu de confiance, qui invente 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, restent la priorité. Cette démarche est renforcée par une co-construction dans le cadre de 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 |

Consciente des enjeux socio-environnementaux sans précédent auxquels la société est confrontée, l'Université de Strasbourg souhaite **amplifier l'intégration du développement durable 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), accompagnant l'élaboration 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).

Au niveau de la recherche, la dynamique scientifique sur 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 de sorte à hisser 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 termes de 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 disciplinaire et transversale, pour rapprocher au mieux les compétences acquises par les étudiants à l'université avec les évolutions du marché du travail.

Concernant **la relation avec ses partenaires académiques**, l'Université de Strasbourg souhaite, en tirant profit de l'expérience acquise dans le cadre de l'association de site, positionner l'enjeu du développement durable en élément structuration de ses relations partenariales, que ce soit au niveau local, national ou international. **Le DDRS doit aussi continuer à accélérer 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 DDRS 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 DDRS, 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 en forte mutation, l'Université de Strasbourg doit s'assurer, sur la période à venir, des **bonnes cohérence et synergie entre les programmations des grands projets sur financements tiers** (PIA, européens) **et de l'établissement**, qui soutiennent la stratégie globale. Elle doit, pour se 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, devant agir de concert à l'évolution et la dématérialisation continue de ses processus. Au service du pilotage stratégique, cette politique se déploie prioritairement au renforcement du pilotage par la donnée et en soutien à la conduite du changement au plus près des acteurs.

Le déploiement de façon globale et transversale 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 souhaite renouveler, en parallèle, ses relations avec ses structures internes, en particulier les composantes et les unités de recherche. Ceci 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 avec 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, toujours plus prégnante, 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 pour les rendre encore plus ouverts et respectueux de l'environnement**, à travers notamment la création de nouveaux lieux emblématiques et une gestion encore plus éco-responsable de ses espaces verts, et continuer à rénover son parc immobilier tout en modernisant ses bâtiments pour les rendre moins énergivores ; **l'établissement vise ainsi à limiter 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 de notre SDI 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 basé sur la soutenabilité de son action par une co-construction des objectifs budgétaires comme de leur mise en œuvre. Il repose sur un financement pérenne par dotation de l'Etat 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, ainsi qu'une plus grande valorisation de son expertise**. L'université poursuit à ces fins une trajectoire de plus grande autonomie budgétaire au service de ses missions en recherche et en formation, comme de durabilité 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, une professionnalisation de l'achat public tout en responsabilisant les acheteurs et 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 développer son excellence sur une base solidaire.**

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

Action. 3.8 – Accélérer la transformation digitale 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 d 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