

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 04/09/2023

Au nom du comité d'experts :

Suzanne Fortier, Présidente du comité¹ et Pascal Louvet, Vice-président du comité

Pour le Hcéres² :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :

¹ Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

² Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Avis du comité

1 / Forces principales

- **L'Université de Strasbourg (Unistra) est une université de grande qualité, tant en matière de recherche que de formation**, qui mérite son label d'Initiative d'excellence (Idex). Ayant été une des premières universités à l'obtenir en 2011, elle a su continuer à développer dans la dernière décennie une recherche de haut niveau, qui tire profit des bonnes relations qu'elle entretient avec les organismes nationaux de recherche – en particulier le CNRS et l'Inserm – et de son positionnement européen. De même, elle a développé une offre de formation pluridisciplinaire, riche et diversifiée, qui s'adresse à tous les publics étudiants.
- **L'Unistra a fait siennes de grandes ambitions, bien adaptées aux défis de la société**, qu'il s'agisse d'accessibilité et de qualité de service, de développement durable, d'inclusion, d'égalité, de diffusion des résultats de la recherche ou de lien avec la société. Misant sur ses forces scientifiques, elle a développé une capacité à traduire les résultats de sa recherche en innovations à fort impact sur la société. Elle soutient enfin une vie étudiante riche et animée, et accompagne l'insertion professionnelle des étudiants, contribuant ainsi au dynamisme du territoire alsacien, dont elle est le chef de file dans l'enseignement supérieur.
- **L'Unistra a démontré son dynamisme et une certaine volonté de transformation**, en lançant, depuis la précédente évaluation, des initiatives novatrices et des projets dans chacune de ses missions (formation, vie étudiante, recherche, innovation et service à la société), malgré les contraintes que lui impose un environnement institutionnel laissant peu de place à l'agilité et à la flexibilité. Elle a répondu aux grands appels à projets de l'État (programme d'Investissements d'avenir [PIA]) ou de l'Union européenne, en cohérence avec son projet stratégique. À travers l'initiative récente des Instituts thématiques interdisciplinaires (ITI) lancée en 2021, elle met en place un nouveau dispositif tirant parti de son expérience de l'Idex et des objets du PIA (Labex, EUR, SFRI) pour resserrer les liens entre la recherche et la formation, favoriser l'interdisciplinarité et intégrer davantage les sciences humaines et sociales. **Ses réussites ont été rendues possibles grâce à une large adhésion de la communauté et à un climat interne consensuel.**
- **L'Unistra affirme un positionnement clair d'université européenne**, tirant parti de sa situation géographique, pour faire de l'Europe sa marque. Elle est membre fondateur de plusieurs regroupements d'institutions et assume un *leadership* dans des initiatives de mise en réseau et d'intégration européenne. Son rôle de meneur y est non seulement reconnu, mais aussi très apprécié.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Par un manque relatif de culture de la planification stratégique, l'Unistra a une capacité limitée d'autoévaluation et de projection dans le futur.** À l'horizon 2030, dans de nombreux champs importants de son activité, elle s'est fixé des objectifs stratégiques, que portent des vice-présidences. Cependant, elle ne s'est pas dotée des outils nécessaires pour bien évaluer ses progrès. Elle n'est pas en mesure de faire une analyse détaillée de sa trajectoire afin d'établir des points de départ, des cibles et des jalons utilisant non seulement les données internes, mais aussi le parangonnage avec un échantillon de grandes universités de recherche à l'échelle mondiale.
- **Ayant choisi un modèle de gouvernance et de gestion décentralisé, en conservant un nombre élevé de composantes (35), l'Unistra ne s'est pas suffisamment donné les moyens pour s'assurer de l'efficacité de son modèle, et pour garantir l'alignement stratégique de toutes ses composantes.** Si la permanence de son organisation interne lui a incontestablement permis de préserver un climat interne positif pendant la dernière décennie, l'Unistra n'a pas trouvé l'équilibre entre l'autonomie des composantes, qui a favorisé les initiatives de terrain innovantes et le consensus, et le pilotage central, garant d'une marque, d'une cohérence stratégique et d'une allocation efficiente des moyens. Les initiatives innovantes sont déployées de manière inégale ; les mutualisations sont rares ; le redéploiement n'est pas envisagé. Malgré quelques tentatives de remédiation, ce problème, déjà signalé lors de la précédente évaluation, persiste. L'établissement n'a pas réussi non plus à se doter d'une communication unifiée durant la période évaluée, malgré une recommandation du précédent rapport du Hcéres.
- De cette faiblesse résulte, entre composantes, une forte hétérogénéité des dispositifs pédagogiques, des conditions d'études et de vie étudiante, qui conduit **les étudiants de l'Unistra à vivre des expériences de qualité inégale.** Cette situation est due, en partie, à un pilotage de la formation qui

laisse beaucoup de place au bon vouloir et à l'initiative des acteurs de ce domaine, et qui varie aussi selon la taille et les moyens des sites et des composantes.

- **Bien que l'Unistra dispose de partenariats nombreux et s'implique dans plusieurs réseaux, sa stratégie en matière de rayonnement international et de partenariats hors Europe, reste en deçà de son potentiel.** Il y a peu d'exemples d'efforts concertés pour établir des partenariats d'envergure à l'échelle internationale, hors Europe, ou pour se mesurer aux grandes universités de recherche.

3 / Recommandations

S'adressant à l'établissement

- **Développer une culture de la planification stratégique et se doter des outils nécessaires pour sa mise en œuvre.** Dans un secteur de l'enseignement supérieur en pleine évolution et hautement concurrentiel à l'échelle mondiale, l'Unistra doit, pour maintenir sa présence à ce niveau, acquérir une capacité d'analyse, de parangonnage et d'amélioration continue qui lui permette non seulement d'adapter son offre de formation et ses programmes de recherche, mais de lancer aussi de nouvelles initiatives répondant aux besoins de la société.
- **Faire évoluer le modèle de gouvernance et les mécanismes de subsidiarité au sein de l'université,** pour renforcer la qualité du pilotage, garantir une cohérence stratégique d'ensemble, et permettre une allocation des ressources et une politique d'investissements plus efficaces. L'autonomie laissée à ses nombreuses composantes dans leur action, leur organisation et leurs moyens induit une prééminence d'intérêts propres qui constituent un risque : il serait logique que l'université fasse en sorte qu'ils ne diminuent pas sa capacité à réaliser son projet d'établissement.
- **Continuer à jouer pleinement son rôle de chef de file du site alsacien, maintenir son ambition de leader européen et œuvrer à sa visibilité internationale.** L'Unistra et ses partenaires ont un intérêt certain à poursuivre leur collaboration et à approfondir ce travail en commun au-delà du contrat de site 2018-2022. L'Unistra gagnera aussi à mieux utiliser sa marque de grande université au cœur de l'Europe pour la rendre réellement visible et pour établir des partenariats d'envergure de dimension internationale.
- **Renforcer la capacité de l'établissement à se saisir des recommandations des évaluations externes dont il a bénéficié depuis une dizaine d'années.**

S'adressant à l'État

- L'Unistra est une université française de haut rang s'inscrivant dans un secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche en pleine transformation à l'échelle mondiale. Il est important qu'elle puisse bénéficier d'un environnement lui offrant toute l'autonomie et l'agilité nécessaires pour conduire une stratégie ambitieuse ces prochaines années et s'inscrire dans les dynamiques mondiales. Les futures négociations contractuelles, notamment autour des contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) pourront soutenir l'Unistra dans cette voie, en permettant, sous réserve de performance, d'apporter à l'établissement un complément de financement fléché sur des priorités stratégiques partagées avec la tutelle. Le présent rapport donne des orientations pour fixer ces objectifs de performance sur lesquels les progrès réalisés seront évalués à l'issue du contrat.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

- **Date de création** : 1598 ; établissement fusionné depuis 2009.
- **Regroupement** : coordination territoriale du site alsacien dont le chef de file est l'Université de Strasbourg, avec six partenaires¹ réunis par un contrat de site (2018-2022).
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire avec secteur santé structurée en 35 composantes² :
 - o 18 UFR : faculté de Chimie, faculté de Chirurgie Dentaire – Robert Frank, faculté de Droit, de Sciences Politiques et de Gestion, faculté de Géographie et d'Aménagement, faculté de Médecine, de Maïeutique et de Sciences de la santé, faculté de Pharmacie, faculté de Philosophie, faculté de Physique et Ingénierie, faculté de Psychologie, faculté des Arts, faculté des Langues, faculté des Lettres, faculté des Sciences de la Vie, faculté des Sciences du Sport, faculté des Sciences Économiques et de Gestion, faculté des Sciences historiques, faculté des Sciences sociales, UFR de Mathématique et d'Informatique.
 - o 17 instituts ou écoles : Centre d'Études Internationales de la Propriété Intellectuelle (CEIPI), Centre Universitaire d'Enseignement du Journalisme (CUEJ), EM Strasbourg Business School (EMS), École et Observatoire des Sciences de la Terre (EOST), École Européenne de Chimie, Polymères et Matériaux (ECPM), École Supérieure de Biotechnologie (ESBS), Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (INSPE), Institut de préparation à l'administration générale (IPAG), Institut de théologie catholique, Institut de théologie protestante, Institut du travail (IDT), Institut universitaire de technologie de Haguenau (IUT de Haguenau), Institut universitaire de technologie Louis Pasteur de Schiltigheim (IUT Louis Pasteur), Institut universitaire de technologie Robert Schuman (IUT Robert Schuman), Observatoire astronomique, Sciences Po Strasbourg et Télécom physique Strasbourg.
- **Nombre d'étudiants** : 56 393 étudiants, +5,3 % durant la période évaluée³.
- **Répartition des effectifs étudiants**⁴ : 54,7 % d'étudiants en 1^{er} cycle, 41,3 % en 2^e cycle et 4,0 % en 3^e cycle.

	Université de Strasbourg	Universités pluridisciplinaires avec santé
DAEU	0,1 %	0,4 %
Licence	42,3 %	41,7 %
DUT/BUT	3,9 %	7 %
Licence professionnelle	2,1 %	2,9 %
Master	19,3 %	19,7 %
Formations d'ingénieurs	2,2 %	3,6 %
Formations de santé	10,7 %	13,5 %
Doctorat	4,0 %	3,3 %
Diplômes d'établissement	8,4 %	6,1 %
% d'étudiantes	59,1 %	57,6 %
% d'étudiants en nationalité étrangère	17,2 %	10,8 %

¹ Membres fondateurs : l'Université de Strasbourg (Unistra), l'université de Haute-Alsace (UHA), l'institut national des sciences appliquées de Strasbourg (Insa) et la bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNUS) sont les signataires du premier contrat de site (2013-2017) et l'École Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement de Strasbourg (ENGEE), l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Strasbourg (ENSAS) et la Haute École des Arts du Rhin (HEAR) y sont associées.

² Les dénominations des composantes utilisées dans ce paragraphe sont celles de statuts de l'Université de Strasbourg, tels qu'approuvés par le CA le 05/07/2022.

³ Données 2021-2022, comparées aux données 2017-2018. Sources : DataESR. Nombre total d'inscrits.

⁴ Données 2021-2022 issues de DataESR. Hors double inscription CPGE. Certaines formations ne figurent pas dans ce tableau car la comparaison nationale n'est pas pertinente. L'IEP de Strasbourg représente 1,5 % des étudiants de l'Unistra.

- **Taux de réussite en L en 3 ans** : 42,3 % en 2021 (en progression de 3 % depuis 2016)⁵. Moyenne nationale : 32,4 %.⁶
- **Ressources humaines**⁷ : 5 722 personnels, dont 2973 Biatss (52 %) et 2749 enseignants et enseignants-chercheurs (623 PR, 886 MCF, 243 enseignants du 2^d degré et 997 contractuels).
- **Budget**⁸ : 546,4 M€, dont 388,2 M€ de masse salariale (71 %).
- **Patrimoine immobilier**⁹ : 644 780 m² SHON de bâtiments répartis dans huit campus.
- **Unités de recherche (nombre, tutelles et UMR)** : 70 UR¹⁰, à 62 % en cotutelle¹¹, dont 33 unités impliquant le CNRS et 12 impliquant l'Inserm. 6 fédérations de recherche et 6 UAR.
- **Écoles doctorales** : 10 ED accréditées (dont 7 co-accréditées avec l'UHA).
- **Production scientifique**¹² : 17 879 publications en compte entier (2016-2020) ; 7 192 en compte fractionnaire soit 2,5 % de la production nationale.
- **Trois principaux secteurs de spécialisation de la production scientifique**¹³, selon la bibliométrie : l'Unistra offre un large éventail de secteurs de recherche dans les trois domaines disciplinaires SHS, ST et SVE. Elle connaît cependant une spécialisation plus importante dans le domaine SVE. Deux sous-domaines sont plus particulièrement concernés : « biologie cellulaire, du développement et régénérative » : 2,2 ; et « biologie intégrative : des gènes et génomes aux systèmes » : 2,0. Le domaine ST se caractérise par une spécialisation en « chimie de synthèse et matériaux » : 2,0.
- **PIA** (liste non exhaustive) : 1 Idex, 1 SATT, 11 Labex, 3 équipex et 1 équipex+, 1 IHU, 4 EUR, 1 NCU, 1 SFRI, 1 Idées, 2 PEPR en coordination.
- **Établissement labellisé Pôle universitaire d'innovation (PUI), en tant que pilote, en 2021. Labellisé HRS4R**¹⁴. **Titulaire de la Charte Erasmus+ et labellisé Bienvenue en France (trois étoiles).**
- Membre du groupement EUCOR – Le Campus européen et de l'alliance européenne EPICUR.

Contexte territorial

- **Population de la Région Grand Est** : 5,56 M d'habitants, soit 8,2 % de la population nationale ; dynamique démographique : stagnation¹⁵.
- **Trois académies : Nancy-Metz, Strasbourg et Reims**, et dix départements¹⁶.
- **Enseignement supérieur dans la région**¹⁷ :
 - o 215 000 étudiants (5^e rang national), soit 7,6 % de l'effectif national. 30 % d'étudiants boursiers dans la région (27,6 % en France)¹⁸.
 - o 146 595 inscrits à l'université dont 61 479 pour l'académie de Strasbourg.
- **Production scientifique** : 6,9 % des publications nationales (5^e rang national)¹⁹ et 5,1 % des dépôts de brevet (6^e rang national)²⁰.
- **Montant du CPER Grand Est 2021-2027** : 4,8 Md €, dont 252 M€ de crédits pour l'axe du contrat consacré à l'ESR (191 M€ pour l'immobilier universitaire et 61 M€ pour la recherche).
- **Personnels de l'ESR de la région** : 7 900 enseignants et enseignants-chercheurs (9 % des effectifs nationaux), 8 434 personnels administratifs (8,9 % des effectifs nationaux)²¹.

⁵ Selon le RAE.

⁶ Taux de réussite national issu de la note flash, SIES, n° 30, novembre 2022, MESR. Donnée nationale pour les bacheliers 2017, en matière de réussite en licence en trois ans.

⁷ Données 2021. Source : DGRH.

⁸ Données 2021. Selon le budget rectificatif 2021 (CA du 28 septembre 2021), exprimé en autorisations d'engagement.

⁹ Données 2021. RAE.

¹⁰ 37 UMR, 27 UR de l'Université de Strasbourg, auxquelles s'ajoutent 6 unités propres du CNRS associées à l'Université de Strasbourg, et six UMS.

¹¹ Organismes co-tutelles : CNRS, Inserm, Université de Haute-Alsace, Université de Lorraine, Engees, Insa Strasbourg, Inrae, Inrap, Inria, AgroParis Tech, Institut franco-allemand de recherches Saint-Louis, Centre européen d'étude du diabète.

¹² OST, Positionnement scientifique de l'université de Strasbourg, rapport d'indicateurs 2016-2020.

¹³ OST, Positionnement scientifique de l'université de Strasbourg, rapport d'indicateurs 2016-2020. Les trois domaines de spécialisation sont déterminés sur la base des 27 sous-domaines ERC dépassant 30 publications par an. L'indice de spécialisation est le rapport entre le pourcentage de publications dans le sous-domaine disciplinaire considéré au sein de l'institution et ce même pourcentage à l'échelle mondiale.

¹⁴ Label européen « Human Resources Strategy for Research ».

¹⁵ Insee, « L'essentiel sur... le Grand Est », paru le 31/01/2023. Au 1^{er} janvier 2020, 5 562 700 personnes habitent dans le Grand Est dont 1 148 100 dans le Bas-Rhin et 1 049 200 en Moselle. La population stagne dans le Grand Est, alors qu'elle progresse de 0,3 % en moyenne par an entre 2014 et 2020 en France. Le solde migratoire et le solde naturel sont quasi nuls et le taux de fécondité figure parmi les plus faibles de France, tandis que la région se situe dans la moyenne pour le vieillissement de la population.

¹⁶ Ardennes, Aube, Collectivité européenne d'Alsace (Haut-Rhin et Bas-Rhin), Haute-Marne, Marne, Meurthe-et-Moselle, Meuse, Moselle, Vosges.

¹⁷ MESR, Atlas régional des effectifs étudiants, 2019-2020.

¹⁸ MESR, Strater Grand Est 2022, p. 68. Données 2019-2020.

¹⁹ MESR, Strater Grand Est 2022, p. 13.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ MESR, Strater Grand Est, p. 127 et 129.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en mars 2018)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux, et le tableau ci-dessous présente une synthèse de leur suivi. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations du Hcéres en 2018	Suivi
Lever l'ambiguïté sur les collègius.	Partiellement suivie d'effet
Structurer le lien recherche-formation au niveau de l'université et de sa gouvernance.	Partiellement suivie d'effet
Établir des procédures de gestion des projets qui permettent d'attribuer à chacun les ressources nécessaires.	Non suivie d'effet
Mettre en place un plan de communication commun à l'ensemble de l'université.	Non suivie d'effet
Formaliser une stratégie internationale partagée par tous les échelons de l'université.	Partiellement suivie d'effet
Associer davantage les responsables administratifs des composantes à la mise en œuvre de la stratégie de l'université.	Suivie d'effet
Finaliser la nouvelle convention avec les hôpitaux universitaires de Strasbourg.	Partiellement suivie d'effet

L'Unistra s'est emparée de manière très inégale des recommandations du précédent rapport du Hcéres. Une seule recommandation sur sept a trouvé une réponse complète : les responsables administratifs des composantes sont effectivement aujourd'hui beaucoup mieux associés à la mise en œuvre de la stratégie, notamment par l'organisation d'un réseau interne de ces responsables et par des réunions régulières sous l'égide de la direction générale des services (DGS). Les autres recommandations n'ont pas été ou ont été peu suivies d'effet : la disparition des collègius, acquise dans les faits, reste à officialiser dans les statuts ; l'allocation des ressources ne fait toujours pas l'objet d'une rationalisation ; l'Unistra n'a guère progressé dans la définition d'une politique de communication au service de sa stratégie, de sa marque et du sentiment d'appartenance ; la stratégie internationale, si elle est clairement orientée vers l'Europe dans le projet d'établissement, n'est pas encore partagée à tous les échelons de l'université ; quant à l'accord-cadre Recherche et Valorisation signé en 2022 entre l'Unistra et les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS), il ne s'agit que d'un premier pas – encore modeste – vers la signature d'une convention plus large. En revanche, le comité note avec satisfaction la création des instituts thématiques interdisciplinaires (ITI) qui tentent notamment de structurer le lien entre recherche et formation sur des thématiques ciblées (cf. description des ITI sous la référence 2), même s'il manque le recul nécessaire pour évaluer pleinement leur pertinence en la matière.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour préparer son évaluation institutionnelle, l'Unistra a eu l'occasion d'échanger avec les équipes du Hcéres lors d'une rencontre dite « stratégique » en novembre 2021 au cours de laquelle elle a présenté ses spécificités²², et d'une « rencontre opérationnelle » visant à l'accompagner dans le processus d'autoévaluation, en février 2022. Le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'Unistra a été transmis au Hcéres en juin 2022. La visite de l'établissement par le comité d'experts (dont la composition est détaillée en fin de rapport) s'est tenue du 28 février au 2 mars 2023. Soixante-huit entretiens ont été réalisés avec les parties prenantes internes et externes de l'université.

Le RAE décrit de façon détaillée et exhaustive les actions, initiatives et projets accomplis ou mis en œuvre par l'Unistra durant la période 2018-2022. Le comité a été impressionné par le volume et la qualité du travail de présentation de l'université et de ses réalisations. Cependant, au-delà de cet inventaire, il a trouvé ardu d'y percevoir des éléments d'autoévaluation, les leçons apprises et les stratégies qui permettront à l'Unistra de se dépasser dans la période à venir. Bien que le rapport présente clairement les forces, faiblesses, possibilités et menaces dans les trois domaines de l'évaluation, il n'expose pas de stratégies ni d'actions pour tirer profit des forces et des possibilités, pour remédier aux faiblesses ou pour faire face aux menaces. Enfin, les multiples références dans le RAE aux difficultés qui résultent, en particulier, d'un financement ciblé par les appels à projets – y compris pour des projets institutionnels structurants –, donnent l'image d'une institution qui, bien que résolue à évoluer, n'a ni la flexibilité ni les moyens nécessaires pour déterminer pleinement sa propre trajectoire.

²² Les spécificités mises en avant par l'Unistra dans ce contexte étaient les suivantes : en dehors de son caractère multidisciplinaire, de ses succès dans le cadre du PIA et son positionnement au cœur de l'Europe, 1) une structuration interne évolutive pour répondre aux enjeux successifs depuis la fusion ; 2) un lien renforcé avec les organismes nationaux de recherche dans une politique d'excellence ; 3) des orientations stratégiques de l'Université de Strasbourg définies à l'horizon 2030.

Le comité tient à remercier vivement l'Unistra pour la préparation de la visite et les conditions de son accueil. Il associe à ses remerciements l'ensemble des intervenants, au premier rang desquels le président de l'Unistra et son équipe politique et administrative, ainsi que les personnes ayant contribué au bon accueil des experts. Il salue la bonne organisation logistique de la visite, qui a permis de créer les conditions nécessaires au respect d'un planning particulièrement dense, mais il regrette toutefois que certains interlocuteurs, parmi les partenaires de premier plan, aient décliné l'invitation à participer aux entretiens ou se soient fait représenter par des personnes n'ayant pas le même niveau de connaissance des liens avec l'université.

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1 / Une grande université de recherche au cœur de l'Europe

L'Unistra poursuit depuis plus de quinze ans une transformation profonde fondée sur le modèle des grandes universités internationales. Elle a ainsi été la première université fusionnée en France, et a fait partie du premier groupe d'universités à se voir octroyer le label Idex, puis à obtenir sa confirmation en 2016. Elle a utilisé de façon stratégique les multiples concours du Programme d'investissements d'avenir (PIA) pour poursuivre sa trajectoire, progresser dans l'ensemble de ses missions, et s'assurer une capacité d'évolution dans le contexte d'un secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche en pleine transformation. La récente création des Instituts thématiques interdisciplinaires (ITI) – initiative de l'Unistra présentée dans la section suivante – témoigne de sa volonté de poursuivre cette transformation en se donnant les moyens d'intégrer davantage la formation et la recherche, sur le modèle des grandes universités de recherche. À travers l'Opération Campus, elle a aussi mené à bien plusieurs projets majeurs de modernisation de son patrimoine immobilier, afin de créer un environnement plus accueillant pour ses étudiants et pour ses partenaires socio-économiques. S'appuyant sur son histoire et sur sa position géographique, elle s'est donné l'ambition d'être un chef de file, tant au niveau local et national qu'europpéen.

L'Unistra fait aujourd'hui partie, à juste titre, de la catégorie des grandes universités de recherche en France et en Europe. Elle a été un membre fondateur du réseau Udice, qui réunit dix universités intensives en recherche en France, et de plusieurs regroupements d'institutions à l'échelle européenne, dont la *League of European Research Universities (LERU)*, l'alliance d'universités européennes EPICUR, ou encore le groupement transfrontalier EUCOR²³.

Cependant, le comité constate le peu d'efforts déployés par l'Unistra pour se mesurer aux grandes universités de recherche à l'échelle mondiale, ce qui contraste avec l'ambition de rayonnement et de développement international au cœur des stratégies des Initiatives d'excellence. Le comité n'a pas non plus identifié d'engagement fort de l'Unistra en faveur de coopérations de grande portée au-delà de l'Europe. En conséquence, son rayonnement et son positionnement à l'échelle internationale ne sont pas encore à la mesure de ses capacités.

Le comité recommande à l'Unistra d'établir un plan ambitieux afin d'accroître sa présence à l'échelle mondiale en s'appuyant sur son positionnement de leader universitaire au cœur de l'Europe et de se doter d'outils de comparaison à d'autres grandes universités de recherche à l'échelle mondiale.

En termes d'ambition générale, l'Unistra peine à se doter d'une ligne claire, permettant l'émergence d'une identité plus marquée et aisément repérable. L'ambition affirmée par l'Unistra au cours de la période 2018-2022²⁴, d'être une université internationale, ouverte, inclusive et créative, est proche de celle exprimée par plusieurs grandes universités. Si elle répond bien aux besoins de la société, elle ne confère pas un caractère différenciant à l'identité de l'Unistra. Cette dernière souhaite également allier l'ouverture à l'excellence : selon le RAE, elle se veut être « un service public et une université ouverte à tous et tendre vers l'excellence dans l'exercice des missions que la nation lui a confiées »²⁵. Elle a assumé ses responsabilités, en tant que « service public », de façon rigoureuse, et a démontré une volonté de se donner des objectifs élevés dans une démarche d'amélioration continue. Le comité salue l'engagement de l'Unistra, tant en termes d'ouverture que d'excellence : plusieurs politiques, actions et initiatives témoignent de cet engagement. Toutefois, le comité note que les termes de cette double ambition sont parfois en conflit l'un avec l'autre, nécessitant une réflexion plus poussée de la part de l'établissement. Par exemple, l'augmentation du nombre d'étudiants inscrits est un signe d'ouverture, mais présente des risques pour la qualité de leur suivi. L'Unistra gagnerait aussi à identifier plus clairement ses domaines et ses secteurs d'excellence, lui offrant des fenêtres de rayonnement international, en matière de recherche comme de formation. La création des ITI (cf. section suivante) et leur mise en valeur pourraient être un premier pas dans cette voie.

Le comité recommande à l'Unistra d'engager un travail stratégique de définition des aspects propres et différenciants de son identité, ce qui lui permettra de se doter d'une communication plus adaptée, à même de présenter d'elle-même une image attractive à divers auditoires.

²³ Groupement européen de coopération territoriale (GECT) « Eucor – Le Campus européen ».

²⁴ Selon son plan stratégique 2018-2022, inscrit dans le contrat quinquennal.

²⁵ RAE.

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. »

2 / Une intégration de l'Idex dans la stratégie globale bienvenue, mais sans feuille de route détaillée

Le label Idex contribue à renforcer la reconnaissance de l'Unistra, et lui donne les moyens d'une stratégie ambitieuse. L'établissement, après avoir obtenu ce label avec ses partenaires (le CNRS, l'Inserm) et en avoir garanti la pérennisation (2016), a légitimement réorienté sa stratégie en faisant de l'Idex, non plus un objet ayant ses ambitions, sa stratégie et son programme propres, mais un **levier au service d'une stratégie globale d'établissement**. Cette réorientation paraît d'autant plus nécessaire qu'avec le label Idex, l'Unistra est éligible à de nombreux autres programmes de financement et qu'elle doit éviter que chaque projet soit un objet suivant une stratégie propre sans souci d'une cohérence globale à l'échelle de l'établissement. L'Unistra se pose aussi clairement la question de la dynamique de l'Idex, qui doit favoriser l'impulsion d'actions stratégiques nouvelles et innovantes. Elle souhaite ainsi éviter le piège d'une reconduction automatique du financement des projets de l'Idex, qui la priverait de la marge financière nécessaire pour poursuivre sa dynamique : le comité considère que le lancement des ITI est, de ce point de vue, exemplaire pour inventer de nouvelles modalités d'utilisation, plus stratégiques, des fonds de l'Idex.

Ainsi, la décision de créer de nouveaux objets singuliers, les **Instituts thématiques interdisciplinaires (ITI)**, financés au moyen de l'Idex et captant une partie non négligeable de son financement, constitue une évolution majeure. Les ITI se greffent à l'organisation existante de l'université, pour une période définie. Lancés en janvier 2021 au terme d'un processus de candidature interne et d'une évaluation par un jury international mis en place par l'Unistra, les 15 ITI portent sur des thématiques variées et bénéficient d'un financement pour une période de 4 ans (pour les ITI en période probatoire) à 8 ans (l'enveloppe globale représentant un montant annuel de 17,2 M€ combinant des fonds de l'Idex, des anciens fonds Labex, des EUR et de SFRI). Ils sont, selon les termes de l'Unistra, « le parangon du développement de la recherche-formation et de la pluridisciplinarité » à l'université. Ils visent à réaliser un continuum entre le master et le doctorat selon le principe des *graduate programs*, tout en donnant des moyens à la recherche sur des thématiques différenciantes, propices à l'interdisciplinarité. Ils doivent enfin permettre de faire rayonner l'université à partir de ces quinze thématiques, par leurs actions à l'international et leurs liens avec le monde socio-économique. L'Unistra fait ainsi reposer nombre de ses ambitions stratégiques sur le nouvel outil des ITI. **Le comité lui recommande de se doter, dès à présent, d'une méthode de suivi et d'évaluation de l'impact des ITI en lien avec ses objectifs de rayonnement, d'excellence, et d'interdisciplinarité en formation et en recherche.** L'université pourra ainsi être attentive à ce que les ITI restent un outil au service d'une ambition centrale, et ne contribuent pas, au contraire, à fragmenter son paysage interne.

En 2019, l'Unistra a aussi engagé une démarche de concertation large autour de sa stratégie pour la décennie à venir, afin de favoriser l'adhésion collective à un projet de long terme (démarche intitulée « CAP 2030 »). Le document d'orientations stratégiques (DOS) 2030 né de cette démarche a été validé par le Conseil d'administration de l'Unistra en janvier 2020 pour servir de base au dialogue stratégique de gestion avec l'État²⁶. Les orientations sont définies séparément pour chacune des trois missions suivantes : formation, recherche, innovation et impact sociétal. **Le comité salue l'effort de projection à long terme de l'Unistra à travers ces orientations décennales. Il regrette néanmoins l'absence d'orientation en matière de vie étudiante, et s'étonne que l'interdisciplinarité soit vue comme une orientation de recherche, alors que les ITI prônent une vision intégrant aussi la formation.** Quant à l'orientation européenne de la stratégie internationale évoquée dans le RAE, elle n'est pas présentée comme un axe prioritaire de développement dans le DOS.

La démarche stratégique demande aussi à être complétée et mieux définie. Le DOS ne s'inscrit pas dans une continuité stratégique puisqu'il ne s'appuie pas sur un bilan des actions conduites dans un précédent plan stratégique, et que le lien avec le contrat d'établissement en cours (2018-2022) n'est pas non plus explicité. Le contrat d'établissement et son bilan sont d'ailleurs peu abordés par l'Unistra dans son RAE, où il est surtout perçu comme un document contractuel avec la tutelle. Le plan annuel de performance 2021, élaboré comme le DOS en 2020, s'appuyait bien entendu sur les axes du contrat quinquennal en cours et sur ses 15 indicateurs de performance, mais sans présenter de lien avec le DOS 2030, montrant ainsi les limites de la démarche stratégique de l'université, qui fait coexister des outils répondant à des besoins variés, sans que sa capacité de pilotage stratégique soit assurée pour autant.

Si le DOS 2030 précise la stratégie à travers les valeurs portées par l'Unistra et ses atouts, la déclinaison des actions est renvoyée à des outils qui restent à mettre en place. Les liens avec le futur contrat quinquennal et les futurs plans annuels de performance mériteront également d'être mieux organisés, ainsi qu'avec le futur contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP).

²⁶ RAE.

Le comité salue la réorientation stratégique pertinente de l'Unistra, qui s'appuie sur l'Idex comme levier de sa stratégie globale, et son effort de projection collective à l'horizon 2030. Néanmoins il recommande à l'établissement d'établir un plan d'action précis, qui donne un cap clair à la gouvernance et qui définisse des cibles, des indicateurs et des jalons.

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

3 / Des partenariats locaux et nationaux forts avec les institutions académiques, à l'exception des Hôpitaux universitaires de Strasbourg

L'Unistra est le chef de file du site académique alsacien, qui comprend sept institutions. Il est impressionnant de constater la transformation de cet environnement académique encore récemment très fragmenté. On y voit aujourd'hui des institutions de taille et de nature différente s'entendre pour définir une ambition et des objectifs communs. Depuis sa création, la coordination a mené à bien plusieurs projets, parmi lesquels un collège doctoral fédérant l'ensemble des écoles doctorales du site alsacien, une coordination des bibliothèques et deux schémas directeurs, l'un de la vie étudiante 2018-2022, l'autre du développement durable et de la responsabilité sociétale, présenté en 2020. Les établissements partenaires se réunissent au sein d'un comité de pilotage du contrat de site, au rythme de quatre séances par an.

Néanmoins, l'absence de financement spécifique de l'État pour la politique de site dans la période à venir pourrait faire peser un risque sur la vitalité de cette coordination. Faute d'enjeu financier, aucun des établissements partenaires du contrat n'a exprimé l'urgence de renouveler le contrat de site. L'Unistra et ses partenaires font preuve de pragmatisme en choisissant de poursuivre une coordination territoriale en dehors du formalisme d'un contrat de site pour les années à venir, mais il existe un risque que l'intégration des missions connaisse un ralentissement. **Dans ce contexte, le comité invite l'Unistra, en tant que chef de file de la coordination territoriale, à poursuivre ses efforts afin d'assurer de nouvelles réalisations concrètes au bénéfice de l'ensemble des partenaires du site, dans les prochaines années.**

Le comité ne peut que saluer la mise en place d'une stratégie intégrée avec les Organismes Nationaux de Recherche (ONR)²⁷, essentielle à l'atteinte de l'objectif ambitieux que l'Unistra s'est donné de compter parmi les grandes universités de recherche à l'échelle mondiale. Les relations avec le CNRS et l'Inserm sont étroitement entretenues, à travers leur présence au sein du comité de pilotage de l'Idex, réuni quatre fois par an, des réunions bilatérales mensuelles, et leur invitation à participer à des comités de pilotage de site élargis. Le CNRS et l'Inserm sont aussi impliqués dans les grands projets de l'université, ce qui démontre la force de ce partenariat (cf. la partie recherche du présent rapport).

En revanche, si un partenariat dynamique avec les Hôpitaux universitaires de Strasbourg (HUS) est indispensable pour mettre à profit le potentiel important de l'Unistra en sciences de la vie, le comité a plutôt perçu des difficultés d'organisation d'une réelle collaboration institutionnelle, accentuées par la crise du Covid-19 (cf. partie recherche de ce rapport). La signature d'un accord-cadre en recherche et valorisation semble avoir eu peu d'impact sur les relations institutionnelles entre université et CHU, le CRBSP n'a été réuni que trois fois ces dernières années et le comité n'a malheureusement pas identifié de plan stratégique ou de feuille de route visant à structurer et dynamiser le partenariat, malgré une recommandation forte du précédent rapport du Hcéres en 2018. **Le comité recommande à l'Unistra de considérer comme prioritaire de redynamiser le partenariat avec les HUS, en se donnant les outils institutionnels (instances de dialogue et de décisions, convention) d'une collaboration stratégique.**

4 / Une stratégie internationale hors Europe qui n'est pas à la mesure de son potentiel

L'Unistra définit sa stratégie internationale comme étant « structurée et ambitieuse »²⁸. Cependant, le comité a eu du mal à détecter dans le RAE, lors des entretiens et dans l'analyse des résultats, ce qui justifie une telle affirmation, à l'exception de ce qui concerne les partenariats européens. Il constate plutôt que malgré des coopérations internationales opérées sur le terrain, par les équipes de recherche, les composantes et leurs départements, la stratégie internationale d'Unistra ne présente pas encore d'ambitions à la mesure d'une grande université de recherche et manque d'initiatives visibles et emblématiques. De l'avis du comité, la poursuite d'une stratégie internationale structurée et ambitieuse nécessiterait une analyse détaillée de sa trajectoire utilisant non seulement les données internes, mais aussi les données relatives à un échantillon de grandes universités de recherche à l'échelle mondiale.

²⁷ Le CNRS, l'Inserm, l'Inrae et l'Inria en particulier.

²⁸ RAE.

Un élément de la stratégie internationale de l'Unistra concerne les formations implantées à l'étranger, dans le cadre de l'Université franco-azerbaïdjanaise et dans huit autres pays (dont cinq extra-européens). Le comité n'a pas réussi à percevoir la stratégie institutionnelle à l'œuvre derrière ces implantations variées.

La stratégie européenne de l'Unistra est plus ambitieuse et s'appuie sur deux dispositifs emblématiques et complémentaires : une alliance européenne et un campus transfrontalier. Le campus EUCOR (dont l'origine remonte à 1989) s'est donné des objectifs de renforcement de la coopération transfrontalière²⁹ en matière de recherche et de formation doctorale en particulier. Ainsi, des projets Cofund ont permis le recrutement de doctorants du campus EUCOR et des collèges doctoraux franco-allemands ont été créés, favorisés par l'Université franco-allemande. L'alliance EPICUR, labellisée en 2019 par la Commission européenne, est un projet réunissant neuf partenaires en Europe (huit initialement)³⁰, dont un socle provenant du campus EUCOR. Elle a connu une période de mise en place de son organisation et de ses premières actions et entre à présent dans une phase de consolidation, avec neuf partenaires. Bien qu'elle vise également un renforcement des coopérations scientifiques (à travers un financement Horizon 2020), son objectif-clé est d'obtenir une mobilité étudiante en fin de cursus de 50 % dans les six prochaines années³¹. Le point de départ est très éloigné de cet objectif, l'alliance ayant permis 800 mobilités étudiantes (à la date de juillet 2022), depuis son lancement en 2019. L'Unistra a aussi mis en place des services efficaces pour faciliter la mobilité de ses étudiants et de son personnel (enseignants, enseignants-chercheurs et administratifs). Toutes les actions d'EUCOR et EPICUR concourent certes à la mise en œuvre d'une stratégie européenne de l'Unistra, mais le comité a identifié un manque de suivi d'indicateurs d'impact.

Le comité recommande donc à l'Unistra de se doter d'objectifs plus ambitieux en matière de stratégie internationale, à la hauteur de son positionnement de grande université de recherche, et d'inclure dans sa stratégie internationale une analyse détaillée de sa trajectoire.

5 / Des liens d'intensité inégale avec les acteurs du territoire, et un affichage à confirmer en matière de développement durable

De nombreux exemples attestent l'implication de l'Unistra dans son territoire, où elle fédère les acteurs de l'innovation, renforce le lien entre science et société, et participe à l'animation de la vie culturelle locale (cf. partie recherche du présent rapport principalement). Le comité a pu vérifier lors des entretiens avec les acteurs institutionnels et socio-économiques du territoire la reconnaissance du rôle important joué par l'Unistra. L'étude commandée par Udice en 2020 sur l'impact socio-économique de l'université³² témoigne aussi de l'attention portée par l'Unistra à la reconnaissance de son impact socio-économique par les pouvoirs publics.

Les relations avec la Région Grand Est confirment le rôle de chef de file du site alsacien reconnu à l'Unistra. Elles sont surtout axées sur les appels à projets pour la recherche, sujet sur lequel l'Unistra semble avoir subi les évolutions de la politique régionale (cf. domaine 2), tout comme elle semble subir les difficultés de mise en œuvre concrète des nouveaux contrats triennaux liant l'État, la Région, le département, l'Eurométropole et la ville.

Du point de vue du comité, les relations avec les collectivités territoriales mériteraient d'être renforcées et Unistra gagnerait à jouer un rôle plus proactif auprès de ces acteurs. Les financements des collectivités, notamment pour ce qui concerne l'immobilier, la recherche ou la formation, dépendent de leurs propres programmes d'actions et restent modestes. Aucun lieu de discussion stratégique ne semble institué pour élaborer une stratégie commune sur les questions internationales, immobilières, de formation, de recherche ou de vie étudiante, sauf sur quelques sujets ciblés (cf. partie recherche de ce rapport) et l'implication réelle de ces acteurs dans les instances de l'Unistra reste modeste.

L'Unistra s'inscrit aussi dans l'évolution des universités en matière de responsabilité sociétale, par les valeurs fondamentales énoncées dans sa stratégie 2030 et par sa politique concernant le développement durable. Si l'université reconnaissait en 2020 que sa politique et ses actions en la matière étaient « modestement ambitieuses »³³ et encore à l'état embryonnaire³⁴, cet enjeu bénéficie bien d'un affichage et d'un engagement de la part de l'université dans différents contextes (le campus EUCOR, la politique de site, le DOS 2030...). Le comité a cependant eu du mal à identifier, à date, des résultats concrets et significatifs de cette politique, en dehors du domaine immobilier, sur lequel l'Unistra s'est saisie de l'enjeu de la transition écologique du patrimoine.

²⁹ L'Université de Bâle (Suisse), Institut de technologie de Karlsruhe (Allemagne), l'Université de Freiburg (Allemagne), l'Université de Haute-Alsace et l'Université de Strasbourg.

³⁰ L'Institut de technologie de Karlsruhe (Allemagne), l'Université Adam-Mickiewicz, Poznań (Pologne), l'Université d'Amsterdam (Pays-Bas), l'Université Aristote de Thessalonique (Grèce), l'Université du Danemark du Sud (Danemark), l'Université de Freiburg (Allemagne), l'Université de Ressources naturelles et des sciences de la vie, Vienne (Autriche), l'Université de Haute-Alsace et l'Université de Strasbourg.

³¹ Entretiens lors de la visite.

³² Economic Contribution of Université de Strasbourg, Biggar Economics, 2020. Annexe du RAE.

³³ Selon les termes du schéma directeur de site du développement durable, 2020.

³⁴ Un schéma directeur de site datant de 2020, et un bilan du développement durable réalisé par l'Unistra en 2020.

Le comité recommande à l'Unistra d'accélérer la mise en œuvre de sa stratégie et celle du site alsacien en matière de développement durable, en se fixant des cibles en matière de résultats concrets des actions, et d'y intégrer aussi de nouvelles initiatives s'inscrivant dans les programmes de recherche et de formation.

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

6 / Une gouvernance participative, à la recherche d'une stratégie consensuelle

L'Unistra, depuis 2019, s'engage résolument dans une gouvernance de type participatif. Sans déroger aux règles habituelles qui organisent la gouvernance autour des conseils statutaires (conseil d'administration, conseil académique, commission de la recherche, commission de la formation et de la vie universitaire), elle systématise la tenue de commissions d'instruction pour mieux préparer les délibérations ; elle multiplie les lieux de dialogue et les comités de pilotage (de l'Idex, du site, ad hoc par projet...) ; elle réunit un congrès³⁵ au moins une fois par an ; elle a mené à bien une démarche de consultation large (dans le cadre de Cap 2030) pour définir ses orientations stratégiques. Elle a également institué un dialogue plus régulier avec les responsables administratifs de composantes (RAC) sous l'égide de la DGS, ce qui répond à une recommandation de la précédente évaluation du Hcéres. Enfin, si elle semble avoir du mal à mobiliser les parties prenantes externes pour qu'elles participent à ses conseils statutaires, elle a mis en place un conseil d'orientation stratégique international qui lui permet notamment de diversifier les points de vue sur sa stratégie et sur son activité. **Le comité salue les initiatives qui visent à mieux impliquer les communautés dans la prise de décision et la stratégie, et à renforcer la participation interne. Toutefois, il encourage l'établissement à s'assurer qu'il contrôle les risques induits par ce mode de gouvernance en termes d'augmentation de la mobilisation des personnels, mais aussi de complexification et d'allongement des processus de décision, dans un contexte où les projets tendent à se multiplier.**

Au moment de la fusion, l'Unistra s'est organisée autour de neuf collègius qui avaient vocation à fédérer, chacun, un groupe de composantes et à constituer un maillon intermédiaire entre les composantes et la direction de l'université. De l'avis même de l'établissement³⁶, les collègius ne sont pas parvenus à trouver leur place dans l'organisation, ni même à favoriser la mutualisation ou l'interdisciplinarité : leur rôle effectif s'est limité à donner des avis dans le cadre de la sélection de projets (en particulier de l'Idex). L'établissement aujourd'hui s'organise indépendamment des collègius : le dialogue de gestion ne les implique pas et met en lien direct le centre et chacune des trente-cinq composantes. L'ambiguïté du rôle des collègius avait déjà fait l'objet d'une recommandation du Hcéres en 2018. **Le comité encourage l'Unistra, par souci de lisibilité, à entériner dans ses statuts leur disparition**, ce qui n'a pas été réalisé dans la dernière mise à jour des statuts en juillet 2022.

La marginalisation des collègius a conduit l'Unistra à déployer sa stratégie par d'autres moyens, en créant notamment l'instrument pertinent des ITI, qui n'ont pas vocation à être un chaînon organisationnel, mais plutôt des lieux de coordination avec un périmètre et une temporalité définis.

7 / Une organisation très décentralisée qui requiert des mécanismes d'alignement stratégique difficiles à décliner sur un si grand nombre d'entités internes

La direction de l'Unistra se trouve en face à face direct avec trente-cinq composantes de formation hétérogènes par leur taille et leur nature, et disposant d'une relative autonomie de gestion. Cette organisation, reposant sur des organes de décision proches du terrain, favorise une adaptabilité et un dynamisme notamment dans la recherche de ressources et en matière d'accords internationaux ; elle peut cependant mener à une dispersion des moyens humains, logistiques ou financiers, et requiert du niveau central la mise en œuvre d'outils de coordination des actions, d'allocation des moyens et d'alignement stratégique.

Dans cet esprit, la direction de l'établissement a rénové le dialogue de gestion avec les composantes depuis 2022, en passant d'un dialogue de gestion à un « dialogue stratégique »³⁷. Ces dialogues sont menés avec chacune des composantes. Les trois IUT, d'une part, et les trois composantes de santé, d'autre part, ont en sus un temps de dialogue commun. Dans sa configuration régulière, un tel dialogue réunit l'équipe de présidence et la direction générale des services, des directions centrales et les équipes de directions des composantes.

Le dialogue de gestion avec les unités de recherche est organisé, de manière moins formelle, sous l'égide des vice-présidences et de la direction de la recherche, et concerne, lui aussi, des structures nombreuses et hétérogènes, ce qui n'est pas sans impact sur sa qualité.

³⁵ Réunissant le CA, le conseil académique et l'instance de dialogue social.

³⁶ RAE.

³⁷ Terme employé dans le RAE.

Le comité souligne les fortes contraintes liées à la nécessité pour la direction de l'établissement d'organiser et de mener un dialogue de gestion avec un si grand nombre et une telle diversité de composantes et d'entités internes.

La structuration administrative de l'établissement est elle aussi dictée par la volonté de laisser une grande latitude aux composantes dans leur organisation : la répartition des compétences entre les services centraux et les composantes, très variable d'une composante à l'autre, est d'abord le fruit d'une histoire ou de contraintes géographiques. Les directions centrales, notamment celles des affaires logistiques intérieures, du patrimoine immobilier, du numérique, de la communication ou du pilotage et de l'amélioration continue de la qualité, se positionnent en appui aux composantes. Leur périmètre d'intervention est à géométrie variable suivant les composantes concernées, ce qui complique l'élaboration pour chacune d'un projet de service simple, fiable et efficace. La faible mutualisation des moyens peut aussi être un frein à la nécessaire montée en compétences pour répondre à des problématiques de technicité croissante.

L'Unistra a réalisé des changements organisationnels intéressants pour ce qui concerne ses services centraux : la création de trois directions générales des services sectorielles, adjointes à la DGS³⁸ depuis septembre 2021, est une réponse à la nécessité d'aligner l'organisation des services avec les axes stratégiques de l'université.

Le comité encourage l'Unistra à s'interroger sur la pertinence de certains de ses choix organisationnels historiques, liés à la répartition des postes et des compétences entre les composantes et les services centraux, et à la duplication des postes dans les composantes en particulier.

8 / Une politique de communication qui reste à harmoniser

Les enjeux de la communication interne et externe ne sont toujours pas clairement posés et ne peuvent donc soutenir la stratégie de l'Unistra. Le plan de communication, qui devait être lancé à la suite des recommandations du Hcéres lors de la précédente évaluation, ne l'a pas été au motif d'une priorité donnée à la communication de crise pendant l'épidémie de Covid-19, mais aussi en raison d'une forte culture des composantes qui privilégient leur communication propre. Le RAE fait état de la difficulté à « converger vers une communication globale ». Les entités de l'établissement peuvent ainsi développer une charte graphique singulière ; à peine plus de la moitié des sites internet utilisent celle de l'établissement. Le précédent rapport du Hcéres évoquait déjà la construction en cours d'une identité visuelle, mais avec une organisation girondine laissant beaucoup de latitude à chaque composante sur les délais de mise en œuvre.

La communication interne, enjeu fort pour une institution de la taille de l'Unistra, repose essentiellement sur un espace numérique de travail (ENT) ayant connu certains développements ces dernières années, et sur les réunions organisées selon des périmètres divers (composantes, unités de recherche...).

L'Unistra a décidé fin 2022 la mise en œuvre d'une stratégie de communication adossée au document d'orientation stratégique 2030 et déclinée en un plan de communication s'appuyant sur de nouveaux outils. **Le comité ne peut qu'encourager vivement l'établissement à mettre en place une communication au service de ses ambitions et à définir un cadrage plus directif des pratiques pour assurer la cohérence générale de sa communication.**

9 / Un pilotage stratégique qui souffre de l'absence d'un SI décisionnel

Le comité salue la réorganisation, en 2017, du pilotage des systèmes d'information (SI) : une direction unique regroupe l'ancienne direction informatique et celle des usages du numérique. Forte de sa taille (150 agents) et de sa cohérence, cette direction du numérique s'est investie dans des problématiques de cybersécurité en collaboration avec le CNRS, et a conduit des chantiers d'envergure comme la création d'un *data center* labellisé par la DGRI en 2020, la messagerie électronique « Partage » et l'ENT « ERNEST ». Un comité de suivi des projets numériques (CSPN), sous l'égide de la DGS et du vice-président en charge du numérique, et une démarche qualité contribuent à la cohérence et à la soutenabilité des projets déployés.

Le comité a néanmoins pu mesurer les difficultés de l'Unistra à obtenir aisément des données relatives à son activité, en partie du fait de son organisation fortement décentralisée et d'un manque de culture de la donnée. Les outils numériques disponibles, sous forme de système d'information intégré et notamment de SI décisionnel, font défaut à ce jour à l'Unistra et obèrent ses capacités d'autoévaluation et de pilotage stratégique. L'Unistra a aussi identifié des enjeux à venir de sauvegarde du patrimoine scientifique numérique et de dématérialisation de ses procédures administratives. **Le comité recommande d'ouvrir le chantier prioritaire d'un système d'information décisionnel au service de la gouvernance de l'Unistra.**

³⁸ Un DGSA par grand pôle de service : pôle d'appui aux missions formation/vie étudiante/relations avec les composantes/documentation et internationalisation ; pôle d'appui aux missions recherche/innovation/partenariats/valorisation/développement durable et responsabilité sociétale ; pôle de gestion des ressources.

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

10 / Une politique globale de la qualité partiellement déployée

L'établissement porte une politique globale de la qualité et s'est engagé dans une démarche d'amélioration continue. L'Unistra a d'ailleurs obtenu quelques labels qualité (Marianne, Bienvenue en France de niveau 3, HRS4R, etc.). Cependant, cette démarche repose sur le volontariat interne (des services, des composantes et autres entités) et ses résultats sont de niveaux très variables. L'existence de composantes nombreuses et souvent de petite taille ne facilite pas son appropriation. De plus, une mutualisation des ressources consacrées à la démarche qualité est nécessaire.

L'organisation des évaluations, des audits internes et de l'amélioration continue a été revue avec notamment la création de la direction du pilotage et de l'amélioration continue (DPAC) en 2021. Celle-ci comprend cinq départements ayant des missions d'aide au pilotage par la donnée, d'audit interne³⁹, de qualité, de contrôle interne et de conduite du changement. Elle comprend aussi l'observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants.

Même si cette organisation et les actions menées sont les révélateurs d'une certaine maturité de l'Unistra sur le sujet de la qualité et de l'amélioration continue, **le comité souhaite insister sur la nécessité d'instaurer une culture de collecte et d'analyse de la donnée au service du pilotage et de l'amélioration continue, de comparaison à d'autres institutions, et de suivi des recommandations externes dont a bénéficié l'Unistra (et dont l'Unistra s'est peu saisie depuis 2018).**

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. »

11 / Des leviers financiers encore limités pour une université de cette envergure

La situation budgétaire de l'Unistra est globalement saine. Le résultat s'établit à 14,6 M€ en 2021, en légère hausse par rapport à 2020. La trésorerie, en hausse également, atteint un niveau élevé (182 M€, soit 137 jours de fonctionnement courant). Le fonds de roulement net global est en augmentation régulière (148 M€ en 2021, contre 133 en 2020 et 117 en 2019), de même que la CAF, passée de 20 à 26,5 M€ entre 2020 et 2021⁴⁰. Représentant une gestion responsable, le suivi de la situation financière de l'université est bien structuré, comme l'avait indiqué un rapport de la Cour des comptes en 2020. L'université a néanmoins conscience du décalage entre les prévisions et l'exécution budgétaire : le résultat de fonctionnement est globalement excédentaire de 14,6 M€, contre une prévision de 6,4 M€, soit un écart de plus de 8 M€. L'Unistra compte améliorer la qualité de ses prévisions grâce au dialogue stratégique avec les composantes et au déploiement, **indispensable selon le comité, d'une comptabilité analytique robuste.**

Le comité s'interroge cependant sur l'efficacité d'un dialogue de gestion avec un nombre si important de structures et n'a pas constaté d'impact réel de ces dialogues en termes de redistribution de financements et de postes entre les composantes, au service d'une stratégie d'établissement. Les moyens récurrents des composantes leur sont attribués sur une base historique sans rapport avec le contenu du dialogue, et ni le processus ni les critères d'arbitrage ne sont clairement affichés. Faute d'une discussion sur le redéploiement des moyens humains et financiers, les enjeux du dialogue risquent pour les composantes de passer au second plan par rapport à ceux de la recherche de ressources propres ou à l'ajustement de leur activité aux contraintes de moyens. **Pour donner pleinement au dialogue son rôle en matière d'alignement stratégique des différentes composantes, le comité recommande à l'Unistra d'en expliciter le lien avec l'attribution des moyens.**

Pour pallier ce qu'elle considère comme une insuffisance de ressources récurrentes nécessaires à son développement, l'Unistra s'efforce d'obtenir de nouvelles ressources, principalement au travers des appels à projets compétitifs du PIA, ainsi que par la formation continue (FC), et la valorisation de la recherche. En 2021, les recettes liées à la VAE, à la FC et aux diplômes propres ont ainsi augmenté significativement, passant de 30 à 38 M€, grâce en partie à la FC (passée de 5,1 à 7,6 M€) et aux recettes liées à l'apprentissage. Outre les performances de l'Unistra en matière de contrats de recherche (cf. partie recherche), l'Idex est un levier important, depuis 2012, pour déployer sa stratégie scientifique. Pour permettre le financement d'une stratégie d'établissement, l'Unistra a aussi mis en place en 2022 une réserve de précaution en ne distribuant que 90 % des crédits prévus pour les composantes.

La nécessité de maîtriser les nouvelles sources de financement et d'articuler les financements de l'Idex avec les autres sources de financement nationales et européennes sont des enjeux identifiés par l'Unistra, qui est

³⁹ 14 audits ont été produits, comportant 227 recommandations.

⁴⁰ Au moment de la visite, l'impact de la crise énergétique sur les finances de l'établissement n'était pas encore connu.

également préoccupée par l'impact des projets obtenus en termes de ressources humaines (RH) (cf. section suivante).

Le suivi de la masse salariale a été amélioré par un renforcement des liens entre la direction des finances et la direction des ressources humaines. Le pilotage stratégique est assuré par un comité de suivi de la masse salariale. Les prévisions sur la masse salariale de l'État sont réalisées à quasiment 100 %, mais la prévision de la masse salariale financée par les ressources propres est perfectible, faute d'outils performants. L'établissement compte sur le déploiement de l'outil SIHAM.PMS (en cours de préparation) pour améliorer le pilotage de la masse salariale. Le dialogue stratégique et de gestion intègre une dimension RH ; les arbitrages en la matière portent essentiellement sur les ouvertures de concours pour les Biats, les enseignants et les enseignants-chercheurs, les pérennisations des contractuels et le repyramidage des emplois, mais ne portent pas sur une réallocation entre composantes.

Le comité encourage l'Unistra à approfondir et à finaliser la démarche d'alignement stratégique de composantes hétérogènes et fortement autonomes avec l'établissement. Il recommande à l'Unistra de se doter de moyens financiers au service d'une stratégie d'établissement, en s'appuyant sur les dialogues stratégiques avec les composantes et les unités de recherche pour utiliser les leviers de la réallocation de postes et de la redistribution de moyens.

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. »

12 / Une politique RH à la croisée des chemins, entre dynamique centrale et disparités entre composantes

L'Unistra mène une politique volontariste pour attirer et retenir des enseignants-chercheurs de qualité : elle veille à une ouverture régulière de postes ; elle limite l'endorecrutement chez les maîtres de conférences (le RAE précise ainsi que près de 80 % des recrutements de maîtres de conférence concernent des candidats formés et/ou ayant exercé antérieurement en dehors de l'Unistra) et favorise leur promotion interne sur les postes de professeur. Le taux moyen d'endorecrutement des professeurs atteint 58 % pour la période 2018-2021⁴¹. Par ailleurs, elle facilite leur intégration par des allègements de service, et elle offre des possibilités de formation continue et d'accompagnement pédagogique. L'établissement utilise également divers leviers d'attractivité : son institut d'études avancées, l'USIAS, gère une douzaine de chaires permanentes et attribue 10 à 15 bourses d'accueil de chercheurs (*fellowship*) par an⁴² et une partie importante du programme de financement de la recherche de l'Idex (9,6 M€ entre 2017 et 2021) est consacrée à l'attractivité, et depuis plus récemment elle utilise le dispositif des Chaires de professeur junior (LPR). L'établissement veille aussi à l'équilibre entre femmes et hommes par des actions ciblées, comme le mentorat, susceptibles de permettre à un plus grand nombre de maîtresses de conférences d'intégrer le corps des professeurs encore déséquilibré. Labellisé HRS4R depuis 2017, il garantit une formalisation de la qualité du recrutement des enseignants-chercheurs, lutte contre les biais de recrutement et encourage le recours à la mise en situation professionnelle. **Le comité salue l'importance et la cohérence des moyens mis en œuvre pour favoriser l'attractivité aux yeux des enseignants-chercheurs.**

Concernant ses personnels Biats en revanche, alors qu'elle regrette la faible attractivité des emplois proposés et qu'elle éprouve des difficultés à recruter ou à conserver des personnels techniques de bon niveau, l'Unistra utilise peu le régime indemnitaire comme levier : elle n'a à ce jour pas encore déployé le complément individuel d'activité (CIA), faute d'accord avec les représentants du personnel⁴³.

L'Unistra a bénéficié des effets de l'Idex et du PIA, tant en matière de recherche que de formation ; elle doit aujourd'hui en assumer les conséquences dans sa politique de ressources humaines. Elle est ainsi confrontée à la nécessité de gérer la situation de nombreux contractuels recrutés pour accompagner les projets. S'agissant de la gestion de l'Idex et de projets structurants, l'établissement, vise à intégrer progressivement les contractuels concernés par l'ouverture de concours de titulaires.

L'université affirme avoir une vision relativement fine de ses effectifs grâce au département des études et du développement de la DRH ; l'Unistra peut néanmoins encore progresser dans la prospective, notamment par le déploiement d'outils de simulation des effets des campagnes emplois et de projection des départs en retraite. Ces outils sont aujourd'hui au stade du développement. Le pilotage est cependant rendu complexe par le nombre d'entités internes. L'Unistra a fait le choix de maintenir le rattachement des postes vacants d'enseignants-chercheurs à leur composante d'origine et de ne discuter que d'un éventuel aménagement du profil lors du recrutement. **Selon le comité, en renonçant à une politique de redéploiement, l'Unistra ne se donne pas le moyen de corriger les disparités, dont certaines s'accroissent, des taux d'encadrement entre composantes ; l'établissement a ainsi absorbé une forte augmentation du nombre d'étudiants dans le domaine**

⁴¹ RAE.

⁴² D'une durée de trois mois à deux ans, selon le site internet de l'USIAS. Consulté en février 2023.

⁴³ L'Unistra, dans sa réponse à la version provisoire du présent rapport, qui lui était transmise dans le cadre du dialogue contradictoire avec le Hcéres, a indiqué que le déploiement du CIA était prévu pour la fin 2023.

Droit-Économie-Gestion, sans variation significative du nombre d'enseignants et d'enseignants-chercheurs. L'établissement fait également état de la difficulté d'opérer des redéploiements pour ce qui concerne le personnel Biatss en composantes et dans les unités de recherche. L'hétérogénéité de l'organisation administrative entre les composantes se répercute sur l'organisation des services centraux, qui doivent pouvoir s'adapter à la diversité des situations. D'après le comité, les encouragements à la mutualisation entre composantes, mais aussi entre unités de recherche ne suffiront pas à rendre l'organisation plus efficace et moins consommatrice en ressources humaines. **Le comité recommande donc à l'Unistra de mesurer les impacts de l'hétérogénéité de l'organisation administrative des composantes sur l'efficacité de sa propre organisation. De même, l'affectation des enseignants-chercheurs à une composante constitue un frein à toute politique de redéploiement.**

Enfin, l'absence d'outils informatiques efficaces et adaptés pénalise la gestion des ressources humaines (GRH). Compte tenu de la taille de l'organisation, de sa complexité, du sous-effectif régulier de la DRH qui fait peser un risque sur la qualité de la gestion, **le comité considère que la GRH constitue une priorité en matière de système d'information et de gestion pour l'Unistra.**

13 / Une politique sociale et un dialogue social de qualité

Le comité salue la politique sociale menée par l'Unistra. Depuis 2009, un plan d'action pour l'égalité est mis en place et est largement partagé. L'organisation de la lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) et contre les autres discriminations témoigne d'une stratégie claire et d'un véritable engagement de l'établissement. Le comité encourage l'université à renforcer l'encadrement du service social des personnels et du service de santé au travail, très actifs, mais dont les effectifs ne semblent pas à la hauteur des enjeux et de la taille de l'université.

Le service pour la promotion de l'action sociale joue un rôle important, salué par plusieurs interlocuteurs, à la fois pour l'action sociale en direction de personnels en difficulté et pour l'animation culturelle et sociale. Sa gouvernance, associant les représentants du personnel, est très appréciée. L'université a mis en place un réseau handicap au travail et s'est dotée d'un schéma directeur du handicap (2016-2020) ; cependant, la politique volontariste en la matière (notamment dans le domaine des recrutements) n'a encore que des effets limités⁴⁴.

Le comité tient également à souligner la qualité du dialogue social, dont l'Unistra fait un marqueur de sa gouvernance participative : le dialogue social est entretenu par la tenue de réunions régulières en amont des réunions des instances, par la création de commissions ou de groupes de travail pour préparer les décisions des conseils, et par une implication croissante de la DGS. Revers de la médaille, toutes ces initiatives induisent une charge de travail importante pour les personnels élus dans les conseils. **Le comité invite l'Unistra à mesurer avec les élus des instances centrales, notamment Biatss, l'incidence de leur investissement dans la vie de l'établissement sur leurs activités professionnelles et sur le déroulement de leur carrière.**

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

14 / Une politique immobilière prenant en compte les enjeux du développement durable et une organisation de la fonction immobilière à reconsidérer

L'Unistra dispose d'un patrimoine imposant par la surface couverte (550 000 m²) et le nombre de bâtiments (152) ; ce patrimoine est relativement difficile à gérer à cause de son éclatement sur huit campus, dont l'un classé au patrimoine mondial de l'Unesco, et du fait de la valeur historique de plusieurs bâtiments. L'université s'est dotée d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (2018-2022) et d'un schéma directeur immobilier (2022-2042) qui dressent un inventaire précis de ce patrimoine et font état des projets prévus ou souhaitables sur les court, moyen et long termes. L'Unistra s'est donné les moyens, notamment avec le Plan Campus, de mettre en œuvre des chantiers de regroupements aux effets structurants, comme celui de l'IEP de Strasbourg, du CEIPI et de l'IPAG dans un nouveau bâtiment, et de la recherche en biomédecine et en sciences quantiques par exemple.

Comme beaucoup d'autres universités, l'Unistra doit concilier les besoins induits par la croissance de ses effectifs et de son activité de recherche, et la nécessité de réduire les coûts de fonctionnement, ainsi que l'empreinte écologique de son patrimoine. **Le comité salue les avancées de l'Unistra pour mieux prendre en charge cette problématique.** Une cellule DDRS de trois personnes a ainsi été créée en 2019 au sein de la direction du

⁴⁴ Selon le RAE, le taux d'emploi direct de personnes en situation de handicap a augmenté durant la période du schéma directeur, pour atteindre 3,36 % en décembre 2020. Ce taux n'atteint pas l'obligation d'emploi de 6 % dans les structures publiques et il existe un déséquilibre puisqu'il peine à concerner les enseignants et enseignants-chercheurs.

patrimoine immobilier (DPI), préfigurant un véritable service central de l'établissement. L'université prépare la mise en place d'un système de gestion technique centralisée (GTC), qui permettra de confier aux utilisateurs le suivi des consommations, afin de les responsabiliser et de les inscrire dans une démarche DDRS. La nomination récente d'un vice-président en charge de ces questions témoigne d'une volonté de structurer une politique plus ambitieuse et de la partager avec l'ensemble de la communauté universitaire, à travers en particulier un réseau important de référents DDRS s'appuyant sur une feuille de route commune.

Le recentrage de la stratégie immobilière vers une optimisation de l'occupation des surfaces et vers une réhabilitation thermique des bâtiments se heurte cependant à plusieurs difficultés comme l'éclatement géographique, et les contraintes architecturales des bâtiments historiques. Le choix organisationnel de décentralisation des compétences immobilières peut aussi constituer un obstacle à un pilotage unifié et volontariste de l'indispensable transition écologique du patrimoine.

Le comité s'interroge sur la capacité de l'Unistra à répondre de manière cohérente et efficace au défi de la transition écologique avec son organisation actuelle. Sa fonction immobilière est partagée à l'échelon central entre la DPI, la direction des affaires logistiques internes (DALI) et le service de prévention sécurité environnement (SPSE), avec une répartition des activités qui ne semble pas optimale (par exemple, le sujet de la sécurité incendie est partagé entre les trois services, selon les cas). La DALI gère l'occupation et l'usage des quatorze bâtiments du campus du centre, mais la gestion des opérations immobilières et de la logistique des bâtiments des autres campus est sous le contrôle des composantes qui les occupent. Quelques mutualisations, par la création de pôles, ainsi que le droit de regard de la DPI sur les recrutements affectés dans les composantes, contribuent à une rationalisation des moyens et des actions. Malgré tout, la règle est plutôt celle de positionner la gestion immobilière courante et les fonctions logistiques dans chaque composante. Le comité identifie un risque de mobiliser beaucoup de moyens dans ces missions opérationnelles au détriment des missions plus stratégiques, et de négliger la cohérence de la politique d'entretien du patrimoine.

Le comité recommande à l'Unistra de revoir l'organisation globale de sa fonction immobilière afin d'optimiser la mise en œuvre d'une politique ambitieuse dans ce domaine.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

Forces

- Une grande université de recherche, chef de file reconnu et apprécié des acteurs académiques, socio-économiques et institutionnels sur son territoire.
- Un membre fondateur et un leader de réseaux institutionnels à l'échelle européenne.
- Une volonté de faire de l'Idex un levier au service d'une stratégie globale d'établissement et un taux de réussite élevé dans les grands appels à projets structurants du PIA, qui permet à l'Unistra de disposer des moyens pour mettre en œuvre sa stratégie
- Des liens forts avec les organismes nationaux de recherche, en particulier le CNRS et l'Inserm, au service de l'excellence scientifique et de la transformation de l'établissement.
- Des efforts déployés avec succès pour attirer et conserver des enseignants-chercheurs de qualité.

Faiblesses

- Un pilotage de la stratégie institutionnelle qui laisse trop de place au volontariat.
- Une culture peu développée de la planification stratégique privant la gouvernance des moyens de mesurer l'efficacité et l'impact de choix stratégiques et de ses actions.
- Un modèle d'organisation et de gouvernance décentralisé, qui pose de réels problèmes quant à l'utilisation efficiente des ressources humaines et financières.
- Une difficulté persistante à appréhender les enjeux de la communication et à les décliner de manière efficace à l'interne comme à l'externe.
- Un dialogue stratégique et de gestion en cours de formalisation, mais qui ne s'empare que marginalement de la question de la réallocation des moyens.
- Une prise en compte insuffisante et partielle des questions de transitions écologiques.

Recommandations

- Développer une culture de planification stratégique et déployer les outils nécessaires pour sa mise en œuvre.
- Approfondir la démarche d'alignement stratégique de composantes hétérogènes et fortement autonomes par rapport à l'établissement et finaliser la transformation du dialogue de gestion en cadrant mieux les enjeux de l'exercice.
- Élaborer des mécanismes propres à assurer une allocation efficiente des ressources et des investissements et un pilotage efficace des actions.
- Mieux définir son identité, mettre en place des moyens communs plus adaptés aux enjeux actuels afin de communiquer à divers auditoires une image attractive.
- Développer et mettre en place une ambitieuse stratégie internationale, hors Europe.
- Redynamiser le dialogue et le partenariat institutionnel avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS), essentiel pour la vitalité du secteur de la santé.

La 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. »

1 / Une recherche de haut niveau, qui tire profit de la dimension européenne de l'Unistra

La recherche est, sans conteste, un point fort de l'Unistra, qui se définit comme une université de recherche intensive. Celle-ci est conduite et soutenue par plus de 3 500 chercheurs, enseignants-chercheurs et Biats⁴⁵ dans 70 unités de recherche couvrant l'ensemble du spectre disciplinaire et incluant 27 UR⁴⁶. L'Unistra regroupe un nombre important d'enseignants-chercheurs et de chercheurs renommés (cinq prix Nobel en activité, des membres des Académies, une trentaine de lauréats ERC pour la période, 21 lauréats IUF, des médaillés CNRS, et autres prix). Ses indicateurs bibliométriques sont restés relativement stables au cours de la période 2016-2020 : l'université a participé à près de 3 600 publications par an en moyenne avec une contribution à l'ensemble des publications à participation française durant la période de 2,5 %, et une part des co-publications internationales, toutes disciplines confondues, de 60 % en 2016 à 61 % en 2020, soit au même niveau que l'ensemble des publications françaises (62 % en 2020). Les principaux partenaires sur lesquels l'Unistra peut s'appuyer pour conduire ses recherches sont le CNRS (tutelle de 33 des 70 unités ; 77 % des chercheurs) et l'Inserm (tutelle de 12 UMR ; 14 % des chercheurs)⁴⁷. Le poids de ses douze autres partenaires de recherche avec moins de trois UMR en cotutelle (à l'exception de l'université de Haute-Alsace, qui en compte cinq) est beaucoup moins significatif.

La recherche bénéficie de la présence sur le site de nombreuses infrastructures de niveau national ou européen (incluant sept infrastructures nationales en biologie et santé, deux en sciences humaines et sociales, un centre de données astronomiques de niveau international). L'ensemble de ces infrastructures fait partie du réseau de plateformes scientifiques de recherche et de services de l'Unistra, « Cortecs », créé en 2020 en partenariat avec le CNRS et l'Inserm.

Ce riche terreau lui permet de maintenir son positionnement international dans les classements internationaux des universités de recherche depuis 2017 (elle se maintient dans les 150 premières universités mondiales dans le classement *Academic Ranking of World Universities*, dit de Shanghai). Le rayonnement international de la recherche de l'Unistra est fort, notamment dans des champs disciplinaires comme la chimie, la physique (des matériaux en particulier), les géosciences (avec l'astronomie) et la biologie-santé. Il est aussi confirmé par les classements internationaux, puisque l'Unistra figure parmi les 75 premières universités mondiales dans les domaines de la biologie humaine, de la chimie et des sciences pharmaceutiques (classement de Shanghai 2022). Cette excellence en matière de recherche est aussi le terreau sur lequel s'enracine une formation doctorale soutenue (2 500 doctorants rattachés à dix écoles doctorales).

Enfin, l'excellence scientifique est un élément central qui a fait de l'Unistra une des premières universités françaises labellisées, puis confirmées « Idex », et qui peut expliquer en partie ses nombreux succès aux différents volets du PIA en matière de recherche (11 LabEx, 3 Equipex, 1 Equipex+, 1 IHU, 1 SATT, 4 EUR, 1 SFRI, 1 IDEES).

2 / Une vision stratégique qui se traduit par le lancement des Instituts Thématiques Interdisciplinaires

Forte de ce constat lié à la qualité de sa recherche, l'Unistra a défini dans le DOS 2030, en continuité avec la stratégie affichée pour l'Idex, les marqueurs de son identité scientifique, liés à son rayonnement international, à son « ouverture » à la société, à ses relations partenariales et à sa créativité dans ses domaines d'excellence. Elle entend déployer ces atouts en actionnant quatre leviers de transformation dits « transversaux » : (i) l'engagement et la participation ; (ii) le développement des talents ; (iii) le développement durable ; (iv) l'agilité institutionnelle. En rapport avec ce dernier point, il convient de mentionner l'évolution la plus significative du contrat en cours, notamment en matière de structuration de sa recherche, c'est-à-dire le lancement de quinze programmes transversaux⁴⁸ intitulés « Instituts Thématiques Interdisciplinaires (ITI) ».

⁴⁵ Synthèse Hcéres des évaluations de la recherche de l'université de Strasbourg, 2023.

⁴⁶ Annexe « Cartographie des structures de recherche 2018-2022 » du RAE.

⁴⁷ Synthèse Hcéres des évaluations de la recherche de l'Université de Strasbourg, 2023.

⁴⁸ Six ITI En Sciences du vivant & de la santé : sciences et technologies de l'information pour la santé, biologie moléculaire et cellulaire intégrative, découverte et développement des médicaments, médecine de précision, recherche biopharmaceutique et biomédicale intégrative, le système nerveux face aux enjeux environnementaux ; cinq en sciences & technologies : chimie des systèmes complexes, géosciences au service de la transition énergétique, mathématiques, interactions et applications, sciences

Le lancement des ITI a été l'occasion d'affirmer les principales lignes de force de l'Unistra autour de communautés larges et de mieux objectiver le positionnement européen de ses thématiques de recherche. Cette démarche, même si elle ne se réduit pas à une ambition en matière de recherche, permet de **clarifier l'affichage, le positionnement stratégique et l'identité scientifique de l'Unistra**. Elle a aussi permis pour l'Unistra de mieux intégrer les SHS à sa stratégie scientifique. En effet, la communauté des SHS avait peu bénéficié des concours du PIA, et sa qualité se voit saluée par la labellisation de quatre ITI ayant pour « centre de gravité » le champ des SHS.

Se plaçant parfois en continuité de certains Labex ou venant renforcer des EUR, les ITI ont pour mission de fédérer des communautés dépassant les frontières des champs disciplinaires, autour d'enjeux sociétaux ou de thématiques scientifiques larges. Ils ont aussi pour objectifs de renforcer le lien entre la formation et la recherche sur le modèle des *Graduate schools* et de renforcer les coopérations internationales, notamment transfrontalières, en s'appuyant sur EUCOR, tout en élaborant une vision prospective de leur champ thématique. À ces différents objectifs de développement s'ajoute la poursuite de la construction d'un environnement de recherche performant, notamment par la mise à disposition d'outils au sein de plateformes de recherche mutualisées et de plateformes de services coordonnées par le réseau « Cortecs ».

Le positionnement thématique des ITI permet par ailleurs de clarifier l'alignement stratégique de l'Unistra avec celui du campus européen EUCOR, qui vise à structurer l'engagement de ses partenaires en sciences quantiques, médecine de précision, développement durable et identités européennes, et à renforcer ainsi « l'image de marque » européenne de l'Unistra.

La visite, lors de laquelle le sujet des ITI a été discuté avec de nombreux représentants de la communauté universitaire, a confirmé la bonne appropriation de cette démarche par toutes les disciplines.

Au regard des standards français, le programme des ITI, qui reçoit 17 M€ par an, est plutôt bien doté. Le financement est réparti entre les ITI, qui imaginent leurs actions selon les grands objectifs assignés au programme. Le comité a relevé un point de vigilance : 30 à 40 % des enseignants-chercheurs et 20 % des laboratoires sont considérés à ce jour comme étant en dehors du périmètre des ITI. La reconduction des ITI étant soumise à évaluation, l'Unistra pourra saisir cette occasion pour faire évoluer le périmètre des ITI (puisque de nouveaux chercheurs et de nouvelles équipes peuvent intégrer les ITI existants, et de nouveaux ITI peuvent aussi émerger).

De plus, **si les ITI bénéficient d'espaces de dialogue et de partage d'expérience (constituant ainsi une communauté de pratique) et sont suivis par un comité de pilotage propre et par le comité de pilotage Idex, ils n'en restent pas moins des projets bénéficiant d'une certaine autonomie, qu'il faudra évaluer au regard des moyens et des objectifs de cette politique.**

Le comité relève aussi que les ITI pourraient à l'avenir être amenés à prendre part au dialogue stratégique, compte tenu de la pertinence de leur démarche transversale. Cela pourrait inciter l'établissement à réduire le périmètre des disciplines restées en dehors de leur champ.

Enfin, le comité encourage l'Unistra à explorer les possibilités de soutien aux ITI au moyen de son institut d'études avancées USIAS pour ce qui concerne les chercheurs accueillis et, le cas échéant, l'accompagnement de leur progression ou de leur titularisation sur le site strasbourgeois.

Au-delà des ITI, l'Idex confie à la commission de la recherche de l'Unistra le soin d'opérer une politique de recherche⁴⁹ ciblant, notamment, l'attractivité et l'intégration des jeunes chercheurs (plus de la moitié des montants distribués), l'internationalisation, la prise de risque sur des thématiques émergentes, l'interdisciplinarité, et le développement des plateformes mutualisées. La visite a permis d'établir que les appels à projets correspondent bien aux besoins du terrain. La qualité de leur instruction et des débats au sein de la commission de la recherche est globalement satisfaisante. Les retombées de ces dispositifs sont par ailleurs très significatives. On peut citer ici le financement apporté à 175 chercheurs ou enseignants-chercheurs (incluant 98 MCF ou CR, ce qui témoigne d'une priorité donnée aux « jeunes »), à la mise en place d'un service d'aide à la publication en langue anglaise ciblant particulièrement les SHS, au programme doctoral international, et à des structures transversales comme le centre de recherche en biomédecine de Strasbourg, l'observatoire, le centre de données astronomiques ou la plateforme universitaire des données SHS de Strasbourg. En marge de la commission de la recherche, les directeurs d'unités de recherche échangent régulièrement avec la vice-présidence en charge du domaine sur la stratégie de l'établissement dans le cadre d'une « conférence des DU ».

quantiques et nanomatériaux, matériaux fonctionnels ; quatre en sciences humaines & sociales : histoire, sociologies, archéologie et anthropologie des religions, éthique, littérature et arts, construction de la société européenne, musique et acte artistique.

⁴⁹ Près de 5 M€ par an dans la période 2017-2021.

3 / Un partenariat de recherche fort et structurant avec le CNRS et l'Inserm, à renforcer avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg

L'université de Strasbourg est le chef de file institutionnel d'un réseau local de quatorze opérateurs de recherche : cinq établissements d'enseignement supérieur et de recherche (les universités de Lorraine et de Haute Alsace, l'Insa de Strasbourg, l'Engees, Agro-Paris-tech), cinq organismes nationaux de recherche (CNRS, Inserm, Inrae, Inria et Inrap), l'Établissement français du sang, l'institut franco-allemand de recherches de Saint-Louis, le Centre européen d'étude du diabète (Ceed), et les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg. Sur ces quatorze opérateurs, deux, le CNRS – avec lequel elle a signé une convention de partenariat renforcé – et l'Inserm, jouent un rôle majeur. Ils sont partenaires de l'Idex et représentés au sein de son comité de pilotage. Ainsi, tous les dispositifs de l'Idex relatifs à la recherche (incluant les dispositifs de renforcement de l'attractivité, le soutien aux projets émergents ou à risque) sont co-construits et suivis dans le cadre d'une approche partenariale, propice à un effet d'entraînement et de renforcement. C'est également au sein de ce comité de pilotage, et donc en partenariat avec ces ONR, que sont établies les priorités du site en matière de recherche. Les grandes opérations immobilières ayant un impact sur la recherche et certains investissements dans les équipements scientifiques sont conçus et menés avec les organismes concernés.

Les liens que l'Unistra a tissés avec ces deux partenaires ont un impact stratégique majeur et recouvrent les principaux domaines d'excellence du site. Leur qualité est par ailleurs attestée par la mise en place d'accords relatifs à une délégation de gestion des ressources et d'un mandat unique pour les UMR. Par ailleurs, ces relations sont propices à un fort engagement des chercheurs des organismes dans la formation par la recherche, en particulier au niveau du Master et du Doctorat. Cet engagement est facilité par le lancement des EUR et des ITI, ainsi que dans le cadre du double cursus Médecine-Sciences, avec l'Inserm notamment. Néanmoins, ces relations pourraient être amplifiées si l'Unistra voyait son statut de partenaire, évoluer vers celui de co-tutelle pour les six unités propres du CNRS auxquelles elle affecte beaucoup de moyens. L'engagement déjà important de l'Unistra au sein de ces laboratoires devrait faciliter ces perspectives intégratives. **Malheureusement, l'Unistra ne dispose pas à ce jour d'un tableau précis permettant de « caractériser » l'ensemble des laboratoires dont elle est tutelle ou cotutelle afin d'améliorer le pilotage et le suivi de sa politique ainsi que son partage avec ses deux principaux partenaires.**

Pour ce qui concerne le domaine des sciences du vivant et de la santé, qui constitue un domaine de spécialisation de l'Unistra⁵⁰, les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg sont, de fait, un partenaire incontournable. La présence sur le site strasbourgeois de deux acteurs de poids que sont l'Unistra en matière de recherche et d'innovation et les HUS en matière de soins se traduit déjà par des réalisations qui participent aux thématiques phares de l'Unistra dans le domaine de la santé. Les plus emblématiques sont sans conteste l'IHU (Institute of Image-Guided Surgery of Strasbourg), les deux FHU Omicare (technologies multiomics et troubles de l'immunité/inflammation) et Neurogenycs (neurosciences, génétique et psychiatrie), ainsi que le RHU Deliver (maladies du foie). Ces réalisations permettent d'identifier des axes stratégiques de partenariat dont certains s'inscrivent dans le long terme⁵¹. Le comité a cependant regretté que l'Unistra n'ait pas abordé, dans son RAE, ou lors de la visite, les réalisations de l'IHU et son caractère transformant. De plus, il est clairement apparu lors de la visite, comme cela est évoqué dans le RAE, que le dialogue entre l'Unistra et les HUS nécessiterait d'être « redynamisé »⁵², notamment en renforçant le cadre institutionnel propice au dialogue stratégique et en structurant davantage les collaborations entre les deux institutions. Les multiples coopérations ne sont pas pilotées et suivies dans le cadre d'un dialogue institutionnel et ne semblent pas contribuer à une stratégie définie. Le comité juge notamment indispensable que l'instance en charge de l'alignement stratégique, le CRBSP (réuni seulement trois fois entre 2017 et 2021), joue pleinement son rôle. Une partie des discussions stratégiques (liées au dépôt de projets notamment) ont été reportées sur le CoSaBis⁵³, une instance de coordination à l'échelle régionale.

L'élaboration du volet recherche des contrats des pôles hospitaliers sera une première tâche pour l'Unistra et les HUS. **Le comité recommande à l'Unistra de redynamiser dès à présent son partenariat avec les HUS, une priorité pour la politique de la recherche en santé du site, et d'œuvrer à la mise en place d'une convention multidimensionnelle entre les deux institutions.**

Pour ce qui concerne le partenariat avec les collectivités territoriales, l'Unistra est naturellement, « ès qualité » un interlocuteur majeur de la Région pour l'élaboration du Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SRESRI). Elle est aussi son interlocutrice principale, en tant que coordinatrice

⁵⁰ OST, Rapport d'indicateurs 2016-2020.

⁵¹ Projet PACIFIC dans le domaine des maladies auto-immunes, projet Clinnova dans le domaine de la santé numérique et personnalisée, plateforme Ceeripe dans le domaine de la physiologie de l'exercice financé par l'Idex, l'Institut de Génétique médicale d'Alsace.

⁵² RAE, section « Un partenariat redynamisé avec le CHU ».

⁵³ Coordination stratégique et d'accélération en Biologie Santé, comité regroupant les universités, les facultés de médecine, les CHU, l'ARS, les ONR, la Région, les métropoles.

de site, pour la réponse aux différents appels à projets lancés par la Région en matière de recherche et pour le CPER. Ce partenariat cible particulièrement les potentialités d'application de la recherche, et notamment de son transfert vers l'industrie. À ce titre, l'implication de l'Unistra, aux côtés de la Région, dans le cadre des chaires industrielles est emblématique⁵⁴. Par ailleurs, l'Unistra est lauréate de l'AAP PIA des Territoires d'innovation (TIGA) où elle intervient comme partenaire de l'EMS et de la Ville de Strasbourg ; elle est le partenaire-clé du programme « Strasbourg, territoire de santé de demain », qui permet de renforcer le lien entre la recherche, l'hôpital, la collectivité et le citoyen dans un de ses domaines forts en matière de recherche qui est celui des maladies chroniques, du vieillissement et du bien-être ; elle est aussi un acteur central, avec le pôle Biovalley France, du Campus NextMed sur les technologies médicales ; elle est co-lauréate des vingt-deux projets retenus au niveau Grand Est en réponse aux trois appels du Fonds Régional de Coopération Recherche.

Le passage à la région Grand Est et, peut-être, une nouvelle conception de ses missions en matière de recherche et d'articulation entre la recherche et le développement économique, a conduit la collectivité à modifier le format de la politique régionale de soutien à la recherche et notamment de ses appels à projets. Un premier changement, qui pourrait être significatif pour l'Unistra, est la nécessité pour les projets déposés d'impliquer une collaboration entre établissements d'au moins deux anciens territoires réunis dans la région Grand Est (Alsace, Lorraine, Champagne-Ardenne). **Il conviendra d'établir si cette inflexion peut être un handicap pour certains axes stratégiques de l'Unistra.**

4 / Une université impliquée dans la promotion des pratiques responsables en matière de recherche

Dans le domaine des pratiques responsables, l'Unistra a conduit une série d'actions pour la promotion de l'intégrité scientifique incluant des formations obligatoires sur le sujet pour l'ensemble des doctorants, la nomination d'un référent IS et une nouvelle procédure d'instruction des cas de manquement à l'intégrité scientifique. Elle a signé la Charte nationale de déontologie des métiers de la recherche. Elle a procédé à la nomination d'un référent déontologue et à la mise en place d'une commission de déontologie qui traitent notamment des questions de conflits d'intérêts lors des nominations à de nouvelles fonctions, 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, afin de renforcer les engagements déontologiques de l'université. L'Unistra a également mis en place un comité d'éthique pour la recherche afin de vérifier la validation éthique opérationnelle des protocoles de recherche non interventionnelle impliquant la personne humaine. Enfin, l'Unistra a signé la « charte de transparence sur le recours aux animaux à des fins scientifiques et réglementaires en France ».

Par ailleurs, l'Unistra affiche sa volonté d'engager sa recherche dans le développement durable. Un premier acte fort a été la création, en 2020, d'une fédération de recherche en environnement et durabilité, financée par l'Idex. Elle réunit 200 membres des unités de recherche afin de lancer des projets de recherche émergents en sciences de l'environnement et de la durabilité. Une seconde action forte est l'engagement de trois laboratoires du site (Ites, IPHC, ObAS)⁵⁵ dans le groupe national Labos 1.5 travaillant au changement des pratiques professionnelles des chercheurs afin de réduire leur impact sur l'environnement et favoriser la sobriété énergétique. **Il sera important d'apprécier dans le futur dans quelle mesure et selon quelles modalités cet engagement est susceptible de s'étendre à l'ensemble des unités de recherche.**

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

5 / Une politique efficace de diversification des ressources pour la recherche

Selon les données fournies dans le RAE, l'Unistra parvient globalement à se financer à 14 % sur ressources propres⁵⁶. Au-delà de la dotation de l'État (550 M€), c'est essentiellement grâce aux nombreux succès aux différents appels à projets auxquels elle candidate que l'Unistra parvient à diversifier ses ressources en soutien à la recherche. L'Idex y tient une grande part en apportant un budget de 25,6 M€ par an pour le financement des ITI et d'autres programmes évoqués auparavant dans ce rapport. Dans la période allant de 2018 à 2021, l'Unistra a géré 64,9 M€ de contrats de recherche (correspondant à 432 contrats), ce qui est significatif, et cette performance dans l'obtention de contrats est en croissance. On peut citer en appui à ce constat le nombre de projets ANR lauréats qui est passé de 25 (3,7 M€) en 2017 à 57 projets (10,3 M€) en 2021. En matière de projets européens, l'Unistra a obtenu un bon taux de sélection de ses projets (25 % ; 120 projets).⁵⁷ Ces bons résultats

⁵⁴ On peut notamment mentionner la chaire en intelligence artificielle AI4ORSafety – en lien avec la chirurgie - co-portée par l'UMR ICube et l'école d'ingénieurs Telecom Physique Strasbourg, et soutenue par la Région Grand Est.

⁵⁵ Institut Terre et Environnement de Strasbourg, Institut pluridisciplinaire Hubert Curien, Observatoire astronomique de Strasbourg.

⁵⁶ RAE.

⁵⁷ RAE.

sont à porter au crédit de l'Unistra qui mène, avec le concours déterminant de ses deux principaux partenaires, des efforts importants pour inciter les chercheurs du site à déposer des projets de recherche, les aider au montage de projet et les accompagner dans la durée. Malheureusement, l'Unistra ne dispose pas à ce jour d'une méthode ou d'indicateurs qui lui permettraient d'évaluer l'impact des projets en termes de croissance de l'activité, de résultats de recherche et d'effet levier pour l'obtention d'autres ressources⁵⁸. Cette faiblesse devrait être traitée, au moins en partie, par le récent recrutement (2021) d'un chargé d'évaluation de performance et d'impacts s'intéressant plus particulièrement à l'analyse d'un éventuel « effet Idex ». Pour ce qui concerne la diversification des ressources en matière de RH, l'Unistra active divers dispositifs de chaires, junior ou senior, notamment grâce aux moyens attribués par l'Idex (et désormais par la LPR). Une partie significative de ces chaires est opérée par l'USIAS qui accueille cinq à sept *fellows* externes par an (en moyenne) et labellise aussi des chaires permanentes (12 actuellement), ce qui favorise le recrutement de postdoctorants (131 contractuels en 2017-2021). **En la matière, le comité recommande de veiller à adopter des dispositifs de sollicitation et de soutien ciblant davantage les femmes (plus des trois quarts des chercheurs externes accueillis et les deux tiers des chercheurs internes soutenus à ce jour par l'USIAS sont des hommes).**

L'Unistra cherche aussi à augmenter ses ressources propres par d'autres moyens, dont le plus emblématique est opéré par la Fondation de l'Université de Strasbourg et des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg, et la Fondation pour la recherche en chimie (devenue fondation Jean-Marie Lehn), à l'aide d'actions en faveur du mécénat qui récoltent 4,5 M€ par an. De plus, l'ouverture de plateformes de recherche à des utilisateurs extérieurs à l'université permet de percevoir environ 8 M€ par an, fléchés vers l'acquisition de nouveaux équipements et le recrutement de personnels pérennes affectés au fonctionnement des plateformes.

6 / Des services de soutien à la recherche à renforcer et à stabiliser

L'Unistra, le CNRS et l'Inserm appliquent depuis plus de cinq ans le mandat unique et se sont donné des délégations de gestion de l'activité contractuelle pour les UMR, pour les contrats et les prestations. L'accompagnement au montage de projet fait depuis 2020 l'objet d'une démarche coordonnée entre ces trois partenaires, ce que le comité salue.

La visite a fait apparaître que les services de soutien à la recherche de l'Unistra, même s'ils proposent aux chercheurs et aux unités de recherche une offre de services complète, sont souvent en difficulté pour la mener de manière réactive et suivie. Les difficultés de la Direction de la Recherche et de la Valorisation concernent notamment la gestion et le suivi des contrats, et le suivi des indicateurs de la recherche. Cette situation s'explique par le sous-dimensionnement de certains services au sein de cette direction, au regard de l'étendue de la recherche strasbourgeoise (nombre de chercheurs, nombre de structures). Ce dimensionnement n'est pas cohérent avec la grande ambition internationale de cette recherche. La complexité croissante des dossiers traités et les difficultés à conserver des compétences essentielles dans les services sont des enjeux importants pour l'Unistra.

Dans ce **contexte, un degré supérieur d'intégration des services de soutien à la recherche, à travers des mutualisations de ressources et de compétences, avec les ONR, serait profitable à tous.**

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

7 / Une université reconnue et performante en matière d'innovation

L'Unistra est incontestablement reconnue pour la haute valeur de ses recherches et pour sa capacité à les traduire en innovations à fort impact social et sociétal. L'Unistra place l'innovation au cœur de sa stratégie depuis sa création et rassemble l'ensemble des acteurs du territoire autour du pôle universitaire d'innovation (PUI), labellisé par le MESR en 2021 en tant que PUI « pilote » (apportant des ressources supplémentaires à hauteur de 1 M€ pour 3 ans). La SATT Conectus, l'incubateur régional SEMIA et l'agence d'innovation et de prospection internationale de la région (Grand Enov+) sont des structures d'appui qui couvrent la chaîne de l'innovation, allant de la détection à l'accélération, en passant par la maturation, l'incubation et la création de start-up. Il faut noter que l'Unistra a fait le choix de confier à la SATT la gestion exclusive de ses activités de valorisation, en particulier la gestion de la propriété intellectuelle et des contrats et accords de consortium. Pour compléter son offre liée au transfert et à l'innovation, l'Unistra propose aux entreprises un accès privilégié à des espaces de type Fab Lab et des équipements pour stimuler leur innovation. Plus globalement, l'Unistra est soucieuse de faire connaître davantage ses capacités, ses expertises et ses innovations auprès des acteurs socio-économiques pour accroître les possibilités de partenariat de recherche et ainsi fluidifier le transfert des technologies vers les entreprises. La position de premier vice-président attribuée à la vice-présidence « Relations avec le monde socio-économique et valorisation » traduit la volonté de l'université d'inscrire prioritairement le

⁵⁸ À ce titre, le RAE mentionne néanmoins que 1 € investi par l'Idex rapporte plus de 0,7 € en provenance d'une autre source.

transfert de technologies dans sa trajectoire. Un plan d'action global et ambitieux pour renforcer les liens avec les entreprises en cinq ans est mis en œuvre depuis 2017 en s'appuyant sur le levier « Développement économique » de l'Idex (600 k€/an).

En lien avec les structures d'appui à l'innovation locales, l'université est un partenaire incontournable des principaux acteurs socio-économiques du territoire alsacien. Ses activités contractuelles ont été en hausse pendant la période de référence, elle est membre de deux instituts Carnot, et de six laboratoires communs aux côtés du CNRS avec des entreprises (les LabComs). L'Unistra est liée aux pôles de compétitivité du Grand Est, en particulier Biovalley France pour le domaine de la santé. L'Unistra bénéficie ainsi d'un environnement d'innovation déjà bien établi.

L'Unistra a confirmé sa capacité à valoriser régulièrement les résultats de ses recherches à fort impact sociétal par des partenariats industriels et par la création de start-up (près de 35 créées depuis 2012). Ses indicateurs, en termes de déclarations d'inventions, de demandes de brevets, de revenus de la propriété intellectuelle (environ 2,5 M€ par an), sont généralement restés stables durant la période.

L'Unistra se distingue particulièrement dans les secteurs de la biotechnologie et de la pharmacie (chacun ayant plus de 68 000 familles de brevets citant ses travaux), puis vient le secteur de la chimie fine organique (46 538 familles de brevets). Le comité a noté que l'Unistra est active dans la recherche de nouveaux axes de valorisation dans le domaine des sciences humaines, mais qu'à ce jour, ces démarches offrent peu de débouchés. Les ITI devraient constituer un levier pour y parvenir.

Le comité salue la progression constante de l'Unistra en matière de valorisation et lui recommande de renforcer sa position d'acteur-clé au niveau territorial, national et européen en communiquant davantage sur les réussites entrepreneuriales et les partenariats industriels qu'elle a su mettre en place grâce à l'excellence de sa recherche et la notoriété internationale des scientifiques qui la dirigent. Il l'encourage également à poursuivre ses efforts dans la recherche de débouchés dans le domaine des SHS.

8 / Une université ouverte, tissant des liens avec la société

En développant son concept d'université ouverte, l'Unistra fédère l'ensemble des acteurs de l'innovation et interagit avec la société civile. En accord avec sa politique de science ouverte, adoptée en 2019, l'Unistra s'attache à mettre les résultats et les données de sa recherche à la disposition du public.

Elle couple cette ouverture à des actions de médiation scientifique en direction de tous les publics, selon une démarche participative qui vise à associer davantage de citoyens à des programmes de recherche. Elle a adopté un plan d'action « Sciences en société » 2021-2025 en matière de médiation scientifique. Sa politique s'appuie sur son Jardin des Sciences et sur la Maison pour la Science en Alsace. Une chargée de mission Science et société, adjointe au Vice-Président Culture, sciences-société et actions solidaires, a pour rôle de développer la dimension participative des programmes de recherche. L'Idex soutient les projets à travers le levier « Université et cité » à hauteur de 700 à 800 k€/an.

L'Unistra 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, ce qui situera l'Unistra au tout premier plan de l'action culturelle au niveau régional.

L'université peut enfin s'appuyer sur le projet OPUS (Open University of Strasbourg) labellisé dans le cadre de l'appel IDÉES du PIA3 (2020), avec une dotation de 7 M€ pour huit ans, qui vise à mettre en relation des chercheurs, des citoyens, des entreprises et le monde associatif, dans une démarche d'innovation ouverte et participative, sur des sujets à fort impact sociétal. **Le comité salue ce foisonnement d'initiatives lancées par l'Unistra et l'encourage à mettre au point les indicateurs d'impact pertinents pour suivre cette activité, notamment ceux qui permettront de mesurer le rayonnement de l'université.**

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. »

9 / Une politique de soutien active en matière d'innovation et d'ouverture sociétale, avec une organisation à affiner

L'Unistra se mobilise en utilisant les leviers existants que sont les chaires industrielles par exemple⁵⁹, les laboratoires communs (avec le CNRS)⁶⁰, ses deux fondations, ou encore son Idex, ce qui lui permet de soutenir les interactions avec les industriels.

⁵⁹ GEOMIN3D : avec Orano comme partenaire industriel – 2021.

⁶⁰ Au nombre de six, dont le dernier en date entre l'Institut pluridisciplinaire Hubert Curien (IPHC) et Aerial, dans les domaines des applications industrielles des techniques d'irradiation, de la radiobiologie et de l'analyse pour l'agroalimentaire et l'environnement, mérite d'être souligné pour son fort impact sociétal.

Des ressources pérennes sont aussi allouées aux plateformes, autre levier important pour les interactions avec le monde socio-économique, dont l'université poursuit le développement. Le soutien financier de la région sera un élément déterminant pour faire évoluer les équipements à hautes technologies dans les années à venir. L'évolution des appels à projets et des priorités de la Région est, à cet égard, un point de vigilance.

L'université a aussi poursuivi activement sa politique incitative en matière de valorisation auprès de ses chercheurs et enseignants-chercheurs qui sont encouragés à valoriser leurs travaux par une rémunération attractive⁶¹. L'université facilite le cumul d'activité dans les entreprises créées pour développer les innovations (start-up) ou bien au sein des entreprises qui ont licencié les technologies brevetées. Les chercheurs et enseignants-chercheurs peuvent également recevoir une part des revenus issus des contrats de recherche.

Cette politique incitative n'a cependant pas permis une augmentation des ressources de la valorisation, domaine dans lequel les montants sont stables. La valorisation contribue à hauteur de 1,7 M€ aux recettes budgétaires de l'Unistra en 2021⁶².

Les étudiants (à travers le dispositif Pépite ETENA, l'espace de co-working ou encore le programme « *mature your PhD* »), mais aussi les chercheurs et enseignants-chercheurs, bénéficient d'une politique active de formation à l'entrepreneuriat et à la prise de risque. Il est intéressant de noter que l'université invite régulièrement ses équipes à faire évoluer les thématiques établies, notamment en matière de recherche, et instaure des critères de sélection mettant en avant les projets non conventionnels⁶³ dans le cadre de l'Idex, pour renforcer l'esprit d'ouverture et le sens critique indispensables à l'émergence d'idées nouvelles.

Sur le plan organisationnel, l'Unistra envisage la création d'un service unique consacré aux relations avec la société, qui devrait faciliter la mise en œuvre de cette mission. **Le comité encourage le projet de création de ce service transversal qui permettra à la fois de clarifier l'organisation de l'université et d'améliorer le pilotage et l'évaluation des actions dans ce domaine.**

⁶¹ Sous forme de primes d'intéressement qu'ils peuvent percevoir tout au long du processus de transfert des technologies, du dépôt de brevet jusqu'à leur exploitation industrielle.

⁶² Annexe du RAE : Compte financier 2021, rapport de gestion de l'Unistra. Total des ressources propres en 2021 : 78,4 M€. La valorisation se maintient globalement autour de 2 M€ par an, depuis 2017, sauf en 2020, sous l'effet de la crise sanitaire.

⁶³ Annexe du RAE « L'Initiative d'Excellence, Par-delà les frontières, l'Université de Strasbourg | Bilan 2017-2021. »

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

Forces

- Une recherche forte, à dimension européenne, sachant tirer profit de la position frontalière de l'Unistra et qui peut s'appuyer sur un bon alignement stratégique de l'université avec ses deux principaux partenaires, le CNRS et l'Inserm.
- Un acteur-clé de l'innovation sur son territoire, multipliant les initiatives en faveur de l'entrepreneuriat, et sachant tirer grand profit d'une SATT performante et d'un environnement socio-économique dynamique.
- Un effort de structuration de la recherche, avec la création des ITI, à dimension pluri ou interdisciplinaire, regroupant des communautés larges autour de thématiques différenciantes.
- Une politique de diversification des ressources donnant de bons résultats grâce aux succès aux différents appels d'offres, à l'ouverture de ses plateformes et à des actions volontaristes dans le domaine du mécénat.

Faiblesses

- Un partenariat avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg qui n'est pas à la hauteur des enjeux et des potentialités du site strasbourgeois.
- Des services de soutien à la recherche en difficulté et manquant de personnel.
- Un manque d'outils de suivi des unités de recherche et des moyens, qui ne permet pas un pilotage et un suivi efficaces de la recherche.

Recommandations

- Redynamiser rapidement le partenariat institutionnel avec le CHU et formaliser une convention multidimensionnelle avec ce partenaire.
- Envisager des mutualisations plus importantes au niveau des services de soutien à la recherche de l'Unistra, du CNRS et de l'Inserm.
- Entreprendre un travail sur les indicateurs d'impact liés aux activités d'innovation et à celles qui renforcent les liens avec la société.
- Évaluer la politique des ITI dans les prochaines années à l'aune des objectifs initiaux du programme, en faisant bénéficier l'ensemble de la communauté des innovations et expérimentations permises par ces nouvelles entités.
- Un dialogue stratégique avec la région Grand Est à renforcer en appui de la politique recherche de l'Unistra.

La 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. »

1 / Une offre de formation diversifiée, qui peine à étendre la dynamique interdisciplinaire souhaitée

Organisée en cohérence et en complémentarité avec les établissements du site alsacien, l'offre de formation de l'Université de Strasbourg se décline, sur l'ensemble des domaines (DEG, STS, ALL et SHS), en 79 formations en premier cycle⁶⁴, 85 formations en second cycle⁶⁵ et 34 mentions de doctorat, préparées dans des facultés, IUT, instituts et écoles, répartis sur huit campus. Il s'agit d'une offre de formation riche et diversifiée, et adaptée aux besoins du territoire, comme le notent les rapports d'évaluation des 1^{er} et 2^e cycles de formation, par le Hcéres, en 2023. La période écoulée s'est traduite par une augmentation sensible du nombre d'étudiants inscrits⁶⁶, particulièrement visible en premier cycle. L'université entend être une université accessible à tous, soucieuse de la réussite et de l'insertion professionnelle de tous les étudiants, quel que soit leur profil, en étant à la fois une université de proximité et une université ouverte à l'international, revendiquant une forte identité européenne⁶⁷.

Le précédent rapport d'évaluation du Hcéres soulignait que « l'interdisciplinarité, favorisée en recherche [...] n'a[va]it pas encore trouvé sa traduction dans l'offre de formation [...] ». Ce constat reste d'actualité, malgré quelques initiatives comme la création de trois licences pluridisciplinaires d'excellence, d'un CPES⁶⁸, d'une licence innovante Sciences de la santé⁶⁹ ou des actions en faveur de l'interdisciplinarité en master⁷⁰. **Le comité constate que la pluridisciplinarité, et a fortiori l'interdisciplinarité, peinent à s'étendre à l'ensemble de l'offre.** Les rapports d'évaluation des cycles de formation (Hcéres, 2023) soulignent à cet égard que la création des ITI s'avère une initiative prometteuse pour le deuxième et le troisième cycle en matière d'interdisciplinarité et d'adossement de la formation à la recherche, mais que le potentiel de transformation en premier cycle reste à déterminer. Le DOS annonce tout de même que les ITI « permettront de consolider le lien entre formation et recherche à tous les niveaux de formation » à l'horizon 2030.

L'Unistra identifie plusieurs axes stratégiques de développement et de transformation de sa formation pour la période à venir (2024-2028)⁷¹ : la personnalisation des parcours au service de la réussite étudiante, l'innovation pédagogique, l'internationalisation de l'expérience étudiante, l'interdisciplinarité, l'innovation et le développement sociétal. La déclinaison opérationnelle de ces axes dans la future offre de formation fait l'objet d'une note de cadrage que les composantes devront mettre en œuvre pour la rentrée 2024. Néanmoins, la capacité de mise en œuvre d'une politique décidée à l'échelon central, dans une organisation très décentralisée, est un enjeu important pour l'université, comme évoqué dans les parties précédentes du présent rapport. Le rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle (Hcéres, 2023) fait déjà état d'une observation inégale du cadrage de l'établissement par les composantes pour la période d'évaluation. **Ce type d'organisation peut constituer, dans le domaine de la formation à plus forte raison, un frein à la définition d'objectifs ambitieux de transformation de l'offre de formation et à leur mise en œuvre.**

Enfin, l'impératif de formation et de sensibilisation de tous les étudiants aux enjeux de développement durable est identifié par l'université. En réponse, le document de cadrage de la future offre de formation impose la présence d'une UE disciplinaire abordant les enjeux sociétaux en un sens très large, dont le contenu est laissé à l'initiative de chaque composante, sous la contrainte de moyens constants. **Le comité recommande un cadrage minimal du contenu de ces UE propre à refléter les valeurs que l'établissement souhaite porter.**

⁶⁴ 34 mentions de licence (dont 5 co-accréditées avec l'UHA, l'ENGEES et l'INSAS), 23 mentions de licence pro, 12 BUT, 3 DEUST, 1 certificat, 4 DFG, 1 CPES.

⁶⁵ 79 mentions de master (dont 9 co-accrédités avec l'UHA, l'ENGEES et l'INSA Strasbourg), 3 diplômes de formation approfondie, un diplôme d'État, un certificat de capacité et un diplôme d'IEP.

⁶⁶ cf. Introduction du présent rapport, +5,3 % globalement et +6,1 % pour le premier cycle, durant la période évaluée. Données Data ESR.

⁶⁷ RAE

⁶⁸ Cycle pluridisciplinaire d'études supérieures.

⁶⁹ 1340 étudiants en 2022-2023.

⁷⁰ RAE. Module « Approches interdisciplinaires de sciences de données » s'appuyant sur neuf parcours de master existants sur financement Idex, enseignement interdisciplinaire « Liberal Arts and Sciences » avec les partenaires de l'Alliance EPICUR, création de 16 UE d'ouverture.

⁷¹ Annexe du RAE « Axes stratégiques de développement ».

2 / Un collège doctoral de site soucieux d'améliorer les conditions d'accueil des doctorants

Les doctorants de l'université bénéficient d'un environnement scientifique de grande qualité, et de conditions d'accueil qui se sont constamment améliorées, en particulier grâce à la création d'un lieu unique qui abrite tous les services administratifs, deux salles de formation, un amphithéâtre et 108 studios pour l'hébergement des doctorants internationaux. L'ouverture du *Studium* (cf. section suivante) s'est également traduite par la création d'espaces de travail pour les doctorants qui ne sont hébergés ni dans leurs unités ni dans les composantes. Les modalités de suivi et d'accompagnement des doctorants se sont renforcées, grâce à la systématisation des comités de suivi de thèse et à l'incitation des écoles doctorales (ED) à limiter le nombre de doctorants par titulaire de l'HDR. La durée moyenne des thèses (66 mois) tend lentement à se réduire, ainsi que les disparités entre les ED, même si elles restent très fortes. Des effets positifs sont toutefois visibles et expliquent en partie la diminution du nombre de doctorants inscrits à l'université. **Le comité encourage l'université à poursuivre ses efforts et à systématiser la formation à l'encadrement des nouveaux titulaires de l'HDR.**

Le rapport d'évaluation du bilan du 3^e cycle (Hcéres, 2023) salue le « remarquable adossement à la recherche » de la formation doctorale, sur le site alsacien, avec une grande implication des unités de recherche dans la formation doctorale. En outre, le collège doctoral propose un vaste portefeuille de formations transversales, dont certaines portent sur la pédagogie et l'entrepreneuriat, en complément des formations disciplinaires organisées par les ED, parmi lesquelles les doctorants choisissent, avec l'accord de leur encadrant, un volant de 108 heures de formation. **Le comité salue la volonté du collège doctoral de proposer ces parcours de formation préfléchés et l'incite à renforcer les capacités d'accueil des formations les plus demandées.**

L'internationalisation au niveau doctoral est illustrée par la proportion de doctorants étrangers qui atteint près de 50 %⁷² ; elle devrait s'intensifier avec les actions portées par les IRI. Cette proportion élevée bénéficie de la création d'un pôle international au sein du collège doctoral, de la participation à cinq collèges doctoraux franco-allemands (qui permettent d'allouer de deux à cinq contrats doctoraux supplémentaires par an) et de bourses de soutien à la mobilité. Quant aux thèses en cotutelle, leur nombre reste faible, comme ailleurs en France. L'internationalisation pourrait encore s'accroître en favorisant l'accessibilité aux étudiants non francophones par des supports de communication, notamment le site Web, et des programmes de formation en anglais. **Le comité encourage l'Unistra à poursuivre l'enrichissement de l'offre de formation doctorale en anglais amorcée avec les fonds Idex et à adapter ses supports de communication à l'enjeu d'internationalisation du troisième cycle.**

3 / Un service de documentation dynamique, au service de l'ensemble de la communauté, coordonné à l'échelle du site

Le réseau du service commun de documentation (SCD) compte 21 bibliothèques réparties sur les campus (contre 29 dans le rapport précédent du Hcéres, et 32 en 2014), sans compter les bibliothèques de composantes qui lui sont associées. Le SCD et la BNU⁷³ coordonnent leur politique d'acquisition des ressources documentaires, mutualisent et valorisent les ressources pédagogiques produites à l'échelle du site⁷⁴. Cette coordination a permis la création d'un portail commun et d'une charte documentaire commune, l'accès à toutes les bibliothèques grâce au Pass'Campus, tous les jours de la semaine sur des horaires étendus, la mise en place du retour indifférencié et, à la rentrée 2023, à celle du prêt indifférencié. Ces efforts ont été notamment récompensés par la labellisation Marianne obtenue pour neuf bibliothèques (contre trois en 2017), et se sont concrétisés par l'ouverture du Studium en 2022, bibliothèque pouvant accueillir 1 300 personnes, disposant de 80 000 documents en consultation libre, proposant des espaces de travail collaboratifs, des salles d'enseignement, des bureaux pour les doctorants et une maison de l'étudiant.

Les bibliothèques du site ont également créé un label local de formateur-bibliothécaire, qui a servi de modèle pour une certification nationale. Les formations aux compétences informationnelles ont connu un très fort développement : 13 000 étudiants de licence et master (+47 % par rapport à 2017, hors 2020) dans 23 composantes sont désormais formés par 56 formateurs-bibliothécaires au cours de leur cursus. **Le comité salue toutes ces initiatives qui contribuent à améliorer la qualité du service de documentation de l'université, déjà très performant.**

⁷² Donnée recueillie lors des entretiens.

⁷³ Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg, établissement indépendant associé à l'Unistra.

⁷⁴ Amorcé dans le cadre du projet DUNE-EOLE piloté par l'Université de Strasbourg et l'UHA.

4 / Une montée en puissance de la formation continue et de l'apprentissage

Le précédent rapport du Hcéres saluait l'activité exemplaire de l'université en matière de formation continue et l'ambition de l'Unistra, qui s'était fixée pour objectif une hausse de 20 % des heures stagiaires et de 18 % du chiffre d'affaires de cette activité. La crise sanitaire s'est traduite par une baisse sensible de l'activité et du chiffre d'affaires (qui s'élevait à 8,8 k€ en 2021 contre 9,3 k€ en 2017)⁷⁵. Certaines composantes ont même affiché une activité de formation continue déficitaire, faute d'outils de tarification en coûts complets disponibles. Pour remédier à cette situation, une vice-présidence déléguée « Formation continue et politique *alumni* » a été créée avec pour mission le développement d'une culture de la formation continue partagée avec les composantes et les ITI, et l'animation d'un réseau de référents entre composantes. L'objectif est que le service de formation continue centralise l'intégralité de l'activité opérée dans chaque composante, contre 75 % précédemment. Il s'agit pour l'université d'activer plus efficacement un levier d'accroissement de ses ressources propres. Les pourcentages de prélèvement sont variables (avec une base de 8 % reversés à la structure centrale et 2 % des soldes positifs abondant un fonds de solidarité qui bénéficie aux composantes) ; ils restent cependant trop faibles pour peser significativement sur la stratégie d'établissement. Par comparaison, le taux de prélèvement est de 19 % pour l'apprentissage. **Le comité encourage l'Unistra à faire évoluer son modèle de prélèvement.**

En cohérence avec le souhait de l'université d'accueillir tous les profils d'étudiants, une dynamique forte favorise le déploiement de l'alternance : le nombre d'alternants a augmenté de 25 % en quatre ans, pour atteindre 2200 environ à la rentrée 2021, et 29 parcours de formations supplémentaires se sont ouverts à l'alternance. Dans le même temps, le nombre d'entreprises partenaires dans le cadre de l'apprentissage est passé de 850 à 1271. L'alternance procure une source de revenus croissante aux composantes, au prix, toutefois, d'une mobilisation importante de moyens humains.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

La stratégie de l'université pour la formation initiale et continue se décline en objectifs clairs, énoncés dans une note de cadrage de l'offre de formation d'avril 2022, discutée en conseil des composantes puis soumise au vote de la CFVU. L'université revendique un fonctionnement décentralisé : l'organisation et l'évolution de l'offre de formation sont confiées aux composantes, qui jouissent d'une liberté d'expérimentation au sein du cadrage général. **Le comité regrette une appropriation relativement hétérogène des préconisations du précédent document de cadrage, et alerte sur les risques d'une mise en œuvre différenciée selon les composantes, qui se traduirait par une expérience étudiante de qualité inégale.**

5 / L'IDIP, un service performant au service de la transformation pédagogique, mais une approche par compétences peinant à se déployer

L'Unistra s'inscrit dans une dynamique continue d'innovation pédagogique : elle consacre à cette ambition une vice-présidence déléguée⁷⁶. L'Idex et le PIA se révèlent des leviers de financement essentiels des initiatives en faveur de l'amélioration continue de l'offre de formation : 20 % des fonds mobilisables de l'Idex sont ainsi consacrés chaque année à la formation, soit 2,5 M€ environ, dont 800 k€ sont ciblés vers des projets de transformation pédagogique. Au cours de la période, 13 appels à manifestation d'intérêt ont été lancés, 116 candidats se sont manifestés, avec 66 lauréats répartis sur 25 composantes et sur tous les campus⁷⁷. Avec le succès remporté aux divers appels à projets du PIA ciblant les formations (NCU, DisruptCampus, Hybridation, CMA, etc.), l'enjeu porte maintenant sur la mise en cohérence des modules financés par les appels à projets avec l'offre de formation globale et sur la pérennisation des expérimentations concluantes, dans un contexte budgétaire contraint.

L'Institut de développement et d'innovation pédagogiques (IDIP), une des réalisations phares de l'Idex, devenu un service de l'université en 2019, est un levier important de cette transformation. L'université lui consacre un budget annuel à la mesure de ses ambitions (500 k€) et lui affecte 27 personnels. L'IDIP joue un rôle central et a une place croissante dans l'acculturation et la formation des enseignants à l'évaluation de leurs enseignements

⁷⁵ PAPe-RAPe de l'Unistra, 2017 à 2021.

⁷⁶ Vice-présidence déléguée à la transformation pédagogique.

⁷⁷ RAE.

et à la transformation de leurs pratiques pédagogiques, en particulier pour l'intégration des outils numériques dans les enseignements et pour l'enseignement à distance, qu'il s'agisse d'ateliers ou de séminaires collectifs ou d'accompagnement individualisé à la demande⁷⁸. Durant la crise sanitaire, l'IDIP est devenu un portail de référence au niveau national pour la mise en œuvre de la continuité pédagogique et de l'enseignement à distance. Différents dispositifs encouragent plus généralement les activités pédagogiques (notamment la prime de reconnaissance de l'implication pédagogique et les CRCT pédagogiques). La prime de reconnaissance de l'implication pédagogique, créée en 2018, n'a cependant concerné qu'une quinzaine de personnes par an jusqu'à présent.

L'IDIP joue également un rôle moteur dans la mise en œuvre de l'approche par compétences, en appui de la communauté académique : organisation de séminaires à l'extérieur de l'université par composante, accompagnement des équipes pédagogiques par des ingénieurs pédagogiques, etc. afin de susciter l'adhésion de la communauté académique par effet d'entraînement. Le précédent rapport du Hcéres saluait la volonté de l'université de déployer l'approche par compétences dans toutes les formations. L'établissement déplore dans son RAE en 2022 que seules « 30 % des formations aient réellement mis en œuvre l'approche par compétences »⁷⁹, même si un e-portfolio des compétences est à disposition des étudiants qui sont incités à le renseigner. Les rapports d'évaluation du bilan des cycles de formation (Hcéres, 2023) soulignent l'inégal déploiement de cette approche en 1^{er} cycle – en dehors des formations professionnalisantes –, et en 2^e cycle. L'établissement a mis en place des moyens pour accompagner les équipes pédagogiques (à travers l'IDIP), mais la démarche suscite des inquiétudes, voire des réticences de la communauté, en particulier à propos du calendrier de mise en œuvre, pour se conformer à la note de cadrage de l'offre de formation 2024-2028 qui réaffirme cet objectif pour la rentrée 2024⁸⁰. Le comité relève que cette note ne donne pas d'indications sur les contenus visés pour les compétences transdisciplinaires (linguistiques, numériques, et méthodologiques). **Il recommande à l'établissement de définir un socle minimal de compétences, commun à l'ensemble des étudiants d'un même cycle de formation et de favoriser les mutualisations entre composantes pour sa mise en œuvre.**

L'IDIP est aussi moteur dans la généralisation de l'évaluation continue intégrale (ECI) en licence (projet NCU INCLUDE), pour laquelle l'Unistra a été pionnière. Il intervient enfin dans la formation à l'enseignement des nouveaux MCF (rendue obligatoire), comme des doctorants ayant une mission d'enseignement, et il organise un séminaire de rentrée pour les nouveaux enseignants et enseignants-chercheurs (auxquels les 2/3 environ ont participé en 2018, un chiffre en progression). Le projet d'Observatoire des pratiques pédagogiques, fédérant le réseau des ingénieurs pédagogiques, reflète une dynamique similaire au niveau du site alsacien. **Le comité salue la pérennisation de l'IDIP comme service de l'université et suggère que l'établissement renforce le suivi et l'analyse des indicateurs liés à son activité (en commençant par le pourcentage de la communauté enseignante et des responsables de formation que l'IDIP accompagne dans la transformation des pratiques pédagogiques).**

6 / Une faiblesse de la mobilité sortante malgré l'effort de quelques composantes

Le comité salue également les actions menées en faveur de l'accueil des étudiants étrangers, qui constituent 17,4 % des effectifs étudiants (contre 11 % en France)⁸¹ : l'université a obtenu trois étoiles à la labellisation « Bienvenue en France », le site internet est décliné en trois langues (FR, EN, DE), et l'université porte une attention à la capacité de son personnel de proposer un accueil en anglais⁸². Le comité relève néanmoins que la mobilité entrante reste faible en 1^{er} cycle et très variable d'une composante à l'autre : forte à l'EMS et l'IEP, plus anecdotique dans d'autres composantes⁸³.

De manière générale, alors que la mobilité étudiante entrante est plutôt un point fort de l'Unistra, la mobilité sortante a été identifiée comme un point faible dans le précédent rapport du Hcéres. Bien qu'elle ait progressé de 50 % entre 2017-2018 et 2019-2020 pour atteindre 993 étudiants⁸⁴, ce résultat reste encore faible au regard des objectifs stratégiques de l'université, d'autant qu'il est apporté pour moitié par deux composantes, l'EMS et l'IEP. Pourtant, l'université a mobilisé des moyens importants : entre 2017 et 2021, 21 % des 10,8 M€ de l'index fléchés vers la formation ont été consacrés à l'internationalisation des parcours et 429 étudiants ont été bénéficiaires d'une bourse de mobilité sortante hors de l'Europe entre 2018 et 2020. Par ailleurs, le budget

⁷⁸ En 2019-2020, 84 ateliers de pédagogie universitaire ont accueilli 1073 participants, contre 458 en 2016-2017 pour 53 ateliers.

⁷⁹ RAE.

⁸⁰ Entretiens lors de la visite.

⁸¹ Données relatives à l'Unistra 2021-2022, DataESR. Données nationales : Note d'information du SIES n° 11, décembre 2022.

⁸² 50 % du personnel de la direction des études et de la scolarité (DES) parle anglais et 80 % parle au moins une autre langue que le français (données recueillies en entretien) Les différentes langues pratiquées par les personnels d'accueil sont affichées à l'entrée de leur bureau.

⁸³ Annexe du RAE. Chiffres de la mobilité 2021/22 et 2022/23. Et Hcéres, Rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, 2023.

⁸⁴ Près de 1200 en 2021-2022.

Erasmus+ a doublé entre 2017-2018 et 2020-2021 et un guichet unique pour la mobilité étudiante a été créé. L'ambition, manifestée par l'alliance européenne EPICUR, de permettre une mobilité, au moins virtuelle, de 50 % des étudiants (au terme des six prochaines années) est à encourager. En outre, 24 doubles et triples diplômes labellisés par l'Université franco-allemande (UFA) ont été déployés avec des universités allemandes et germanophones⁸⁵. Le comité loue les efforts consentis par l'université et l'encourage à poursuivre sur cette trajectoire. **Il recommande néanmoins de définir pour chaque formation des objectifs de mobilité, assortis d'indicateurs et de jalons réalistes**, afin d'être en mesure de cibler les dispositifs d'aide aux mobilités entrantes et sortantes à financer en priorité (aides financières, bourses d'excellence, parrainage...).

L'un des freins à la mobilité sortante est la maîtrise de l'anglais ou de la langue du pays d'accueil. Dans l'offre de formation actuelle, l'enseignement en langues étrangères est très modeste, alors que l'internationalisation des formations est l'un des trois axes stratégiques de l'université. Afin de préparer les étudiants aux mobilités sortantes, l'Unistra prévoit dans sa note de cadrage de la prochaine offre de formation la présence d'au moins une UE de trois ECTS de langue vivante étrangère pour non-spécialiste dans chaque semestre de formation, ce qui reste modeste. De manière plus ambitieuse, la note de cadrage prévoit également que chaque année de licence, de BUT, et de master contienne au moins un enseignement disciplinaire obligatoire en langue étrangère (les licences professionnelles en étant curieusement exemptées) et qu'une certification en langue soit requise pour la validation des diplômes de premier cycle. Les enseignants concernés par ces enseignements disciplinaires peuvent bénéficier d'une prime pédagogique et d'un soutien de l'IDIP. **Le comité regrette qu'aucun niveau de certification en langues étrangères ne soit prescrit dans le nouveau cadrage, avec une progressivité par cycle de formation.** Les professeurs invités pourraient aussi être davantage mobilisés pour intervenir dans les formations et promouvoir l'internationalisation « à la maison ». Les possibilités offertes par les mobilités académiques ou étudiantes dans le cadre d'EPICUR mériteraient d'être exploitées. De manière générale, **le comité recommande de mettre en place une politique plus ambitieuse en faveur de la mobilité étudiante sortante, au bénéfice de la qualité des parcours des étudiants.**

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. »

L'analyse globale de cette référence permet de souligner les bons résultats de l'Unistra en matière d'attractivité de ses formations pour les étudiants, de réussite étudiante et d'insertion professionnelle. Cependant, **le comité souligne la nécessité pour l'établissement de se doter d'outils d'analyse plus précis, pour progresser encore dans ces domaines.**

7 / Une attractivité qui mériterait d'être mieux analysée

L'offre de formation de l'établissement est rendue largement visible auprès des publics concernés (lycéens et étudiants) grâce à l'implication des composantes et à l'action des services de l'établissement. Les dispositifs et actions qui avaient fait leurs preuves lors du contrat précédent (Espace Avenir⁸⁶, IDIP, Journées Portes Ouvertes...) ont été renforcés, et la participation à des initiatives plus larges organisées par l'université a été poursuivie : la « Journées des universités et des formations post-bac » rassemble plus de 30 000 visiteurs ; une douzaine de cordées de la réussite touchent environ 1500 lycéens, etc. L'Unistra a été lauréate d'un financement du PIA3 pour le projet NCU « Nouvelle approche pour l'orientation post-bac en Alsace » (NORIA) qui propose aux lycéens de s'immerger dans un établissement du supérieur pour un cours, un TD ou un TP de leur choix. Le soutien de l'Idex pour l'action « Devenir Étudiant » a permis la réalisation d'une vidéo par parcours. La palette des outils au service de l'information et de l'orientation des lycéens et des étudiants s'est considérablement étoffée. Cette évolution démontre l'intérêt de l'établissement pour ces questions : il s'est doté d'une vice-présidence déléguée à la transition du secondaire au supérieur et lui accorde des moyens humains et financiers importants. Cet échantillon d'initiatives, déjà riche, est complété par des actions, en lien avec les associations AFEV et Déclic, ainsi qu'avec le Crous, en direction des lycées géographiquement éloignés ou recevant un public socialement défavorisé. Enfin, la question de l'accès des jeunes femmes aux études scientifiques est prise en compte, grâce à une cordée propre à la faculté de Mathématiques et d'Informatique, et au dispositif « les filles dans l'industrie » créé dans le cadre d'un CMA.

Les résultats de cette politique sont positifs : les données brutes des vœux de Parcoursup sont en augmentation de 44 % en trois ans (2018-2021), montrant une croissance de l'attractivité en L1. Cependant, **le comité considère qu'un travail sur l'agrégation des différentes sources et la construction d'indicateurs précis s'avèrent nécessaires pour une meilleure compréhension de l'attractivité de l'établissement pour le public étudiant après le bac.** Mener une analyse systématique des suivis de cohorte devrait l'aider à consolider son attractivité dans

⁸⁵ Sept licences avec double diplôme, deux licences avec triple diplôme, 23 masters avec double diplôme, deux masters avec triple diplôme, quatre masters bi ou trinationaux, cinq diplômes d'ingénieur/master internationaux dont quatre avec double diplôme, six collèges doctoraux franco-allemands.

⁸⁶ Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle de l'Université de Strasbourg.

un contexte de compétition grandissante avec des formations privées, en particulier à visée d'insertion professionnelle rapide.

Par ailleurs, l'attractivité en Master n'est pas abordée par l'Unistra dans son RAE et le comité considère qu'elle mériterait d'être analysée par l'établissement.

8 / La réussite étudiante, une préoccupation majeure dont les résultats probants mériteraient d'être analysés finement

La réussite étudiante est au cœur des préoccupations de l'université comme l'illustre l'intitulé de la vice-présidence « formation et parcours de réussite », et elle va de pair avec la volonté de l'université d'accueillir tous les publics étudiants. Déjà identifiée comme point fort lors du précédent rapport du Hcéres, la « stratégie de réussite étudiante volontariste » s'appuyait sur la mise en place du contrôle continu intégral en licence et sur le développement de l'Espace Avenir et de l'IDIP. Au cours de la période évaluée, l'IDIP a encore développé ses services dans ce domaine, notamment à travers les dispositifs de son Pôle d'Appui à la Réussite Étudiante, mis en place en 2016. À titre d'exemple⁸⁷ « Booste ta rentrée » permet chaque année à plus de 200 étudiants de découvrir l'université et de tisser des liens en amont de la rentrée ; IBOU permet à plus de 2000 étudiants d'identifier leurs besoins pour outiller leurs parcours universitaires et les actions de remédiation disponibles en ligne ; deux conseillers pour la réussite ont reçu près de 450 étudiants pour les aider à gérer leur stress, à bien préparer leurs examens, ou à mieux s'organiser. L'ensemble de ces actions a notamment permis une progression sensible de la réussite de la licence (licence générale et licence professionnelle) en trois ans, de 38,8 % (diplômés de 2017) à 41,5 % (diplômés de 2020) pour se rapprocher de la cible du contrat quinquennal (45 %)⁸⁸. S'agissant du DUT, la réussite en deux ans est restée stable, aux environs de 73 %, au cours des trois dernières années, et ce malgré l'accueil d'un contingent plus important de bacheliers technologiques (entre 20 % et 50 % selon les promotions), ce qui peut donc être considéré comme un succès. L'université a également mis en place un travail d'identification et de création de passerelles avec paliers d'orientation entre les licences professionnelles et les licences générales afin de fluidifier les parcours étudiants ; les premières expérimentations démarrent à la rentrée 2023. Enfin, dans le cadre de la réforme des études de santé, l'établissement, à la suite d'une concertation entre 14 composantes, a créé une mention Sciences pour la santé (plutôt que d'ouvrir une filière PASS) dont la première année permet de poursuivre soit en DFG2⁸⁹, soit en L2 de cette mention ou d'une autre correspondant au parcours suivi en L1. Cette voie originale d'accès aux études de santé permet également aux candidats qui n'ont pas été admis de ne pas perdre une année.

Les bonnes performances en matière de réussite des étudiants en licence se retrouvent également au niveau du master : la réussite globale à l'échelle de l'établissement a augmenté de huit points en quatre ans pour atteindre 60,7 % pour les diplômés 2020⁹⁰. Toutefois, ces chiffres masquent de fortes disparités d'une formation à l'autre (avec des taux qui varient de 21 % à 100 %).

Dans ce domaine encore et malgré un constat positif, le comité recommande la mise en place des outils qui permettraient d'évaluer l'impact des actions menées et d'analyser finement les axes d'amélioration.

9 / Une réelle préoccupation pour l'insertion professionnelle qui produit de bons résultats, à consolider encore

L'insertion professionnelle des diplômés, également identifiée comme un point fort lors de la précédente évaluation du Hcéres, reste bien une préoccupation constante de l'université. Un quart des personnels d'Espace Avenir (sur 25 à 30 ETP) est affecté spécifiquement à cet objectif, et, par souci de transparence, les données nombreuses récoltées par l'ORESIPÉ sur l'insertion à 18 et 30 mois sont rendues facilement accessibles. Les résultats globaux de l'insertion professionnelle à 30 mois, mesurés en 2022 pour les diplômés 2019, sont bons, voire très bons dans certains domaines, 94 % en LP et en M (93 % en M au niveau national). Il est à noter que 79 % de ces diplômés de M occupent des emplois de cadres ou d'ingénieurs, ce qui est significativement au-dessus de la moyenne nationale qui est de 66 %⁹¹. Le taux d'insertion à 18 mois est équivalent en LP et à peine inférieur, 90 %, en M. Néanmoins, l'adéquation entre le niveau de diplôme et le niveau d'emploi obtenu est variable entre les secteurs disciplinaires et doit rester un objectif partagé par toutes les composantes.

Dans ce domaine encore, l'université gagnerait à se doter d'outils d'analyse, pour tous les diplômés qu'elle délivre. Elle pourrait utiliser davantage ses bons résultats en appui d'une stratégie de promotion volontariste de son offre de formation auprès de publics cibles.

⁸⁷ Annexe du RAE consacrée au Pôle d'appui à la réussite étudiante de l'IDIP.

⁸⁸ RAPé 2021.

⁸⁹ DFG2 : la 2e année du Diplôme de Formation Générale correspond au début des études propres à la médecine, la maïeutique, l'odontologie et la pharmacie, après l'admission.

⁹⁰ RAPé. Le chiffre pour 2021 (65,3 %) est très proche de la moyenne nationale (source : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/parcours-et-reussite-en-master-l-universite-les-resultats-de-la-session-2021-88504>).

⁹¹ Source : Unistra, ORESIPÉ. Site consulté en février 2023.

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. »

10 / Une soutenabilité de l'offre de formation difficile à organiser en l'absence de redéploiement des moyens entre composantes

L'équipe constituant la vice-présidence formation et réussite étudiante peut compter sur une direction des études et de la scolarité ayant l'expérience de la conduite du changement, qui l'accompagne dans le traitement des questions administratives et juridiques, anime les réseaux des responsables administratifs et des services de scolarité des composantes, et participe aux dialogues bilatéraux avec ces dernières dans le cadre du DSG.

La soutenabilité globale de l'offre de formation est suivie notamment grâce à une analyse en coût complet qui est réalisée *ex-post* pour chaque composante selon le modèle proposé par le Ministère⁹² depuis plusieurs années. L'analyse *ex ante* n'est pas encore déployée ; elle reposera sur le déploiement, en cours, de nouvelles applications informatiques. Au-delà des outils de suivi, la soutenabilité de l'offre dépend de la capacité à allouer les moyens efficacement aux diverses formations dont le portage est réparti entre des composantes fortement autonomes. Elle dépend donc de la capacité à redéployer les moyens entre composantes. En l'absence d'une politique de redéploiement, et en dépit d'efforts louables de décloisonnement des services administratifs (services de scolarité, par exemple) pour assurer la continuité des missions dans les petites composantes, l'organisation de la soutenabilité se limite à des recrutements conjoints d'enseignants-chercheurs entre composantes au gré d'initiatives marginales ou de financements sur l'Idex⁹³. L'autonomie des composantes se traduit par une allocation des moyens par composante qui n'évolue que marginalement. L'absence de volonté politique de redéploiement des ressources propres pourrait nuire à la mise en œuvre des axes stratégiques de la formation, par exemple pour le développement souhaité de l'interdisciplinarité. **Le comité recommande à l'université de prévoir des dispositifs incitatifs de redéploiements et de mutualisations de moyens humains et financiers entre composantes. La mise en place de ces dispositifs pourrait notamment se faire au profit de l'interdisciplinarité.**

11 / Une pratique d'évaluation des enseignements, qu'il convient de généraliser

L'Unistra présente dans son RAE une analyse de son dispositif d'évaluation de la formation que le comité partage. Pour faire suite au précédent rapport du Hcéres qui regrettait une absence de stratégie en la matière, le cadre général de la mise en œuvre de l'évaluation des formations et des enseignements a été validé par sa CFVU en mai 2020.

L'évaluation des formations par les étudiants est une pratique relativement ancienne de l'université (2009). Elle porte sur les conditions de mise en œuvre des formations. Ses résultats sont centralisés et analysés au niveau de la vice-présidence en charge de la formation et de la direction des études et de la scolarité. Tous les ans, elle concerne la 1^{re} année du premier cycle et les autres niveaux par roulement. Pour en renforcer la systématisation et en garantir la périodicité annuelle, un nouveau dispositif d'évaluation des formations, s'appuyant sur un audit interne révisé en 2021, sera expérimenté sur un nombre restreint de formations pilotes en mai 2023.

En revanche, l'Unistra reconnaît elle-même que l'évaluation des enseignements, quant à elle, a « longtemps été déployée de façon beaucoup plus hétérogène ». Le rapport du Hcéres sur le bilan du 2^e cycle (2023) souligne ainsi que « nombreuses sont les formations qui n'ont rien systématisé ou même formalisé » et relève en point faible « une évaluation insuffisante de la qualité des formations ». L'évaluation des enseignements, qui repose actuellement sur la base du volontariat, s'installe donc plus difficilement et suscite de fortes réticences chez une partie des enseignants. À la suite d'un travail important mené depuis 2018, l'université entend y remédier en déployant des dispositifs d'accompagnement des enseignants et des outils numériques nécessaires à une évaluation régulière et homogène des enseignements. **Le comité salue les efforts de l'établissement et encourage fortement l'université à déployer davantage la démarche d'évaluation des enseignements.**

Le RAE souligne également que la crise sanitaire a freiné le déploiement des conseils de perfectionnement (35 % de conseils organisés en 2020, 30 % en 2021). Si l'établissement reconnaît « un degré inégal d'appropriation et de préparation de l'exercice », il met en avant l'utilité des conseils qui ont pu se tenir. L'analyse par le Hcéres des formations du 2^e cycle confirme bien que « ces conseils sont le plus souvent à l'écoute et sont en appui au pilotage » et que « beaucoup font preuve de clarté et de lucidité face aux problèmes ». Là encore, **le comité encourage l'établissement à augmenter significativement le taux d'organisation de ces conseils et à se doter d'un outil central pour faciliter la mise à disposition de toutes les**

⁹² Modèle P2CA, « Projet connaissance du coût des activités ».

⁹³ L'Idex a financé la création de cinq « *fellowships formation* » (CDD de deux à trois ans) au service d'un secteur émergent ou pour contribuer à structurer un secteur en tension et impliqué dans un programme ou un projet de recherche stratégique. Trois parcours de licence et 15 parcours de masters en ont bénéficié.

composantes des données d'analyse utiles (attractivité, réussite étudiante, internationalisation, insertion professionnelle).

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. »

12 / Une attention efficace portée aux conditions de vie et d'étude

Le schéma directeur de la vie étudiante du site alsacien est porté à l'université par le Service de la vie universitaire (SVU), récemment réorganisé autour de deux grands axes : la vie étudiante et la mission handicap⁹⁴. Grâce à une vision partagée et à une fluidité de la relation avec le Crous, le SVU a construit un guichet unique pour les étudiants, qui leur ouvre tous les services de l'université⁹⁵. En outre, parmi les douze agents du SVU, trois sont affectés à la mission handicap, qui met en œuvre l'accompagnement de 1341 étudiants en situation de handicap, grâce à 90 référents et 78 assistants d'étude⁹⁶. Cette politique montre son efficacité avec une augmentation soutenue du nombre d'étudiants suivis (+19 % en 2022⁹⁷). Le service de santé (SSU) assure les actions de prévention et l'accès aux professionnels de santé. Depuis la crise sanitaire, cette politique revêt un caractère prioritaire, avec une attention renforcée à la santé mentale, alors que la demande de suivi psychologique s'est accrue et qu'il est parfois difficile pour le service d'y faire face. L'existence de créneaux d'urgence assure l'accès à un large spectre de soins. En outre, plusieurs dispositifs (intitulés Relais Cité et RESCUE) veillent à lutter contre l'isolement des étudiants en général, *a fortiori* des étudiants internationaux⁹⁸. Concernant enfin le service des sports, malgré un accès inégal selon les composantes à la validation d'une UE « libre », la pratique sportive repose sur des infrastructures de qualité, bientôt complétées par de nouvelles en 2025. Le service organise la pratique sportive régulière d'environ 10 000 étudiants et suit attentivement les titulaires du statut de sportif de haut niveau. La CVEC finance l'ouverture de l'offre des sports à tous les étudiants (de manière gratuite, hors exceptions). La surreprésentation des étudiants du campus central dans la pratique sportive s'explique par la concentration des activités sur ce dernier, au détriment des campus excentrés. **La présence plus faible des services sur les campus excentrés est un enjeu non négligeable, relevé par l'Unistra dans son autoévaluation, et auquel elle s'emploie à remédier⁹⁹, mais qui ne trouve pas de réponse facile.**

13 / Une vie étudiante riche et dynamique, soutenue par l'université et une participation assez active des étudiants à la gouvernance

Grâce aux projets du Service universitaire de l'action culturelle (SUAC), la vie de campus est animée par plusieurs grandes manifestations culturelles, comme le festival Démocratif, tout en promouvant la création émergente de jeunes artistes.

La vie étudiante affiche ensuite un fort dynamisme associatif grâce à une centaine d'associations, dont une partie se fédère dans l'association AFGES qui contribue, avec les services de l'université, aux actions relatives à la vie étudiante¹⁰⁰. Les associations bénéficient d'un soutien matériel et financier à travers la Commission d'Aide aux Projets Étudiants (CAPE) réunissant l'Unistra et le Crous, qui centralise efficacement les demandes d'aide et qui distribue ainsi jusqu'à 200 000 euros de subvention par an, financés par la CVEC¹⁰¹, des fonds Idex et du Crous. Le fonctionnement de cette Commission est salué par les élus et les associations étudiantes.

Il faut signaler l'existence d'un diplôme universitaire d'engagement étudiant (DUEE), dont une UE peut être intégrée dans certains diplômes nationaux. Ce diplôme permet une vraie reconnaissance de l'engagement étudiant, mais le comité déplore qu'il ne soit pas, de fait, accessible de façon homogène aux étudiants de toutes les composantes. **Il recommande d'homogénéiser les pratiques de reconnaissance de l'engagement des étudiants entre les composantes afin de renforcer l'implication des étudiants dans la vie de leur campus.** Enfin, la concentration des activités associatives sur le campus central tend à exclure une partie de la communauté étudiante. Par conséquent, **le comité suggère de flécher prioritairement des financements vers les projets impliquant plusieurs campus afin de renforcer le sentiment d'appartenance.**

Les élections étudiantes se tiennent par voie électronique et atteignent des niveaux de participation compris entre 10 et 15 %¹⁰². La représentation de la communauté étudiante repose d'abord sur une participation à diverses commissions et les étudiants, outre les organes centraux, sont aussi mobilisés dans les organes de

⁹⁴ RAE et entretiens lors de la visite.

⁹⁵ RAE.

⁹⁶ Entretiens lors de la visite. Ces assistants d'études sont des étudiants.

⁹⁷ Entretiens lors de la visite.

⁹⁸ Entretiens lors de la visite.

⁹⁹ À cet égard, l'université a tout récemment ouvert deux nouvelles antennes délocalisées de son service de santé universitaire.

¹⁰⁰ RAE.

¹⁰¹ 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 (RAE).

¹⁰² Entretiens lors de la visite.

gouvernance de leur composante. L'université de Strasbourg présente enfin la particularité intéressante d'avoir deux vice-présidences étudiantes, l'une nommée au sein de l'équipe de présidence travaillant sur la vie universitaire, et la seconde, plus classique et réglementaire, étant élue au sein du conseil académique et se concentrant sur les questions académiques, ce qui présente l'avantage d'une meilleure visibilité des étudiants dans la gouvernance.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

Forces

- Une offre de formation riche, couvrant tous les champs disciplinaires, adossée à des laboratoires de recherche de qualité.
- Une politique volontariste en faveur de la réussite étudiante et de l'accueil de tous les publics étudiants, partagée par l'ensemble de la communauté universitaire, et couplée à une attention constante à l'insertion professionnelle.
- La création prometteuse des ITI comme levier d'interdisciplinarité et de renforcement du lien entre la formation et la recherche, à même de relever les défis d'une grande université.
- Une tradition d'innovation pédagogique, portée par l'IDIP, qui se traduit par de nombreux succès aux appels à projets du PIA.
- Une politique documentaire qui place l'utilisateur au cœur des réflexions.

Faiblesses

- Une mise en œuvre hétérogène du schéma directeur de l'offre de formation selon les formations et les composantes.
- Une organisation pédagogique cloisonnée en composantes disciplinaires et un système chronophage de gouvernance en réseau.
- Des outils d'analyse encore trop peu développés sur toutes les dimensions du suivi des formations et des étudiants.
- Une mobilité internationale sortante des étudiants limitée et hétérogène et une mobilité entrante inégale entre les composantes.
- Une évaluation des enseignements reposant uniquement sur le volontariat.
- Une reconnaissance inégale de l'engagement étudiant selon les composantes.
- Des expériences étudiantes inégales selon les campus et les composantes.

Recommandations

- Renforcer la capacité de pilotage au niveau central en se dotant d'outils permettant de disposer de données robustes et agrégées pour la connaissance du public étudiant, le suivi du recrutement, le suivi et l'accompagnement de la réussite, le devenir des diplômés ; et mesurer l'impact des actions menées.
- Mettre en œuvre une politique plus volontariste en faveur de projets pédagogiques entre composantes et adapter la politique des moyens humains et financiers en conséquence.
- Se doter des moyens de vérifier que la qualité des formations est uniforme et que le cadrage de l'offre de formation est observé.
- Définir des objectifs chiffrés, des indicateurs communs et des jalons jusqu'en 2030 pour le suivi des axes stratégiques en matière de formation et en particulier pour ce qui concerne leur internationalisation et leur attractivité.

Table des matières

Avis du comité	3
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en mars 2018)	7
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	7
Le pilotage stratégique et opérationnel	9
1 / Une grande université de recherche au cœur de l'Europe	9
2 / Une intégration de l'Idex dans la stratégie globale bienvenue, mais sans feuille de route détaillée	10
3 / Des partenariats locaux et nationaux forts avec les institutions académiques, à l'exception des Hôpitaux universitaires de Strasbourg	11
4 / Une stratégie internationale hors Europe qui n'est pas à la mesure de son potentiel	11
5 / Des liens d'intensité inégale avec les acteurs du territoire, et un affichage à confirmer en matière de développement durable	12
6 / Une gouvernance participative, à la recherche d'une stratégie consensuelle	13
7 / Une organisation très décentralisée qui requiert des mécanismes d'alignement stratégique difficiles à décliner sur un si grand nombre d'entités internes	13
8 / Une politique de communication qui reste à harmoniser	14
9 / Un pilotage stratégique qui souffre de l'absence d'un SI décisionnel	14
10 / Une politique globale de la qualité partiellement déployée	15
11 / Des leviers financiers encore limités pour une université de cette envergure	15
12 / Une politique RH à la croisée des chemins, entre dynamique centrale et disparités entre composantes	16
13 / Une politique sociale et un dialogue social de qualité	17
14 / Une politique immobilière prenant en compte les enjeux du développement durable et une organisation de la fonction immobilière à reconsidérer	17
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	19
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	20
1 / Une recherche de haut niveau, qui tire profit de la dimension européenne de l'Unistra	20
2 / Une vision stratégique qui se traduit par le lancement des Instituts Thématiques Interdisciplinaires	20
3 / Un partenariat de recherche fort et structurant avec le CNRS et l'Inserm, à renforcer avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg	22
4 / Une université impliquée dans la promotion des pratiques responsables en matière de recherche	23
5 / Une politique efficace de diversification des ressources pour la recherche	23
6 / Des services de soutien à la recherche à renforcer et à stabiliser	24
7 / Une université reconnue et performante en matière d'innovation	24
8 / Une université ouverte, tissant des liens avec la société	25
9 / Une politique de soutien active en matière d'innovation et d'ouverture sociétale, avec une organisation à affiner	25
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	27
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	28
1 / Une offre de formation diversifiée, qui peine à étendre la dynamique interdisciplinaire souhaitée	28
2 / Un collège doctoral de site soucieux d'améliorer les conditions d'accueil des doctorants	29

3 / Un service de documentation dynamique, au service de l'ensemble de la communauté, coordonné à l'échelle du site.....	29
4 / Une montée en puissance de la formation continue et de l'apprentissage.....	30
5 / L'IDIP, un service performant au service de la transformation pédagogique, mais une approche par compétences peinant à se déployer	30
6 / Une faiblesse de la mobilité sortante malgré l'effort de quelques composantes	31
7 / Une attractivité qui mériterait d'être mieux analysée	32
8 / La réussite étudiante, une préoccupation majeure dont les résultats probants mériteraient d'être analysés finement	33
9 / Une réelle préoccupation pour l'insertion professionnelle qui produit de bons résultats, à consolider encore	33
10 / Une soutenabilité de l'offre de formation difficile à organiser en l'absence de redéploiement des moyens entre composantes.....	34
11 / Une pratique d'évaluation des enseignements, qu'il convient de généraliser	34
12 / Une attention efficace portée aux conditions de vie et d'étude	35
13 / Une vie étudiante riche et dynamique, soutenue par l'université et une participation assez active des étudiants à la gouvernance	35
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	36
Table des matières	37
Liste des sigles.....	39
Observations du président de l'Université de Strasbourg	42
Organisation de l'évaluation	44

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
AFGES	Association Fédérative Générale des Étudiants de Strasbourg
ALL	Arts, lettres, langues
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BNU	Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg
BUT	Bachelor universitaire de technologie

C

CAF	Capacité d'autofinancement
CEIPI	Centre d'Études Internationales de la Propriété Intellectuelle
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIA	Complément individuel d'activité
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMP	Contrat d'objectifs, de moyens et de performance
Cofund	Programme des Actions Marie Skłodowska-Curie pour le co-financement de programmes doctoraux et post-doctoraux
CPER	Contrat de plan État-région
CPES	Cycle pluridisciplinaire d'études supérieures
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congé pour recherches ou conversions thématiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DDRS	Développement durable et responsabilité sociétale
DEG	Droit, économie, gestion
DGRI	Direction générale de la recherche et de l'innovation, MESR
DGS	Direction générale des services, ou directrice générale des services
DPI	Direction du patrimoine immobilier
DRH	Direction des ressources humaines
DSG	Dialogue stratégique et de gestion
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
ED	École doctorale
EMS	EM Strasbourg Business School
ENGEES	École Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement de Strasbourg
ENT	Environnement numérique de travail
EPICUR	<i>European Partnership for an Innovative Campus Unifying Regions</i>
EquipEx(+)	Équipement d'excellence (appels à projets du PIA)
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein
EUR	École universitaire de recherche (appel à projets du PIA)

F	
FHU	Fédération Hospitalo-Universitaire
G	
GRH	Gestion des ressources humaines
H	
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HRS4R	<i>Human resources strategy for researchers</i>
HUS	Hôpitaux universitaires de Strasbourg
I	
I dex	Initiative d'excellence
IDIP	Institut de développement et d'innovation pédagogiques
IEP	Institut d'études politiques
IHU	Institut hospitalo-universitaire (appel à projets du PIA)
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Inrap	Institut national de recherches archéologiques préventives
Inria	Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPAG	Institut de préparation à l'administration générale
ITI	Instituts thématiques interdisciplinaires
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie
L	
L1, L2, L3	Licence, 1 ^{ère} année, 2 ^e année, 3 ^e année
LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence (appel à projets du PIA)
LPR	Loi de programmation de la recherche
M	
MCF	Maître de conférences
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
N	
NCU	Nouveau cursus à l'université
O	
ONR	Organismes nationaux de recherche
ORESIPÉ	Observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants
P	
PAPe-RAPe	Projets et rapports annuels de performances
PASS	Parcours d'Accès Spécifique Santé
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PEPR	Programmes et équipements prioritaires de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PR	Professeur des universités
PUI	Pôle universitaire d'innovation

R

RAC	Responsables administratifs de composantes
RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
RHU	Recherche hospitalo-universitaire (appel à projets du PIA)

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SFRI	Structuration de la Formation par la Recherche dans les Initiatives d'excellence
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SSU	Service de santé universitaire
ST	Sciences et techniques
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
STS	Sciences, technologie et santé
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SVE	Sciences de la vie et de l'environnement
SVU	Service de la vie universitaire

U

UAR	Unité d'appui et de recherche
Udice	Association de dix universités de recherche françaises (U10)
UE	Unité d'enseignement
UHA	Université de Haute-Alsace
UMR	Unité mixte de recherche
Unesco	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
Unistra	Université de Strasbourg
USIAS	Institut d'Études Avancées de l'Université de Strasbourg

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
-----	---------------------------------------

Observations du président de l'Université de Strasbourg



Monsieur Thierry COULHON
Président

Hcéres
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

Strasbourg, le 31 août 2023
Réf. : MD/MS/N° 2023-070

Michel Deneken
Président

Affaire suivie par
Cabinet de la Présidence
Tél. : 03 68 85 70 81
president@unistra.fr

Monsieur le Président,

Je remercie le Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, ainsi que le comité d'experts et sa Présidente pour la quantité et la qualité du travail fourni pour l'évaluation de notre établissement. Le rapport d'évaluation est d'une très grande richesse. Fortement structuré, précis, il offre un regard pertinent sur les trois grands domaines évalués, le pilotage stratégique et opérationnel, la politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société, et la politique de formation, de la vie étudiante et de la vie de campus. Tout cela démontre que l'évaluation intégrée constitue un point fort qui va dans le sens d'une meilleure efficience.

Je me réjouis de ce que l'ensemble des points forts et des réussites de l'Unistra ont été justement reconnus et soulignés dans les différents domaines. Comme l'indique à juste titre le rapport, tout cela a été rendu possible grâce à une large adhésion de la communauté et à un climat interne consensuel. Je tiens à remercier ici vivement l'ensemble des acteurs de la communauté pour leur engagement ; faisant leurs les éléments de votre rapport les concernant ils sauront mettre à profit et vos analyses et vos recommandations.

Qu'il me soit toutefois permis de formuler un regret concernant l'absence de toute mention tant à la démarche des Assises RH, qu'au schéma directeur des ressources humaines en cours, démarche pionnière dans une université française. Au-delà du fait que cette démarche n'ait pas été mise au crédit de l'université, le SDRH est le cadre dans lequel l'Unistra s'est engagée pour répondre à plusieurs points soulevés par le comité tels que la rénovation des conventions de gestion des personnels contractuels, l'indemnitaire et notamment le déploiement du CIA, la politique de redéploiement et de

Cabinet de la Présidence
Bât. La Présidence
20a, rue René Descartes
Tél. : +33 (0)3 68 85 70 81
president@unistra.fr

Adresse postale :
4 rue Blaise Pascal
CS 90032
67081 Strasbourg Cedex
www.unistra.fr

pôles partagés, les simulations des différents scénarii des campagnes emplois grâce à l'utilisation des outils dont dispose l'Unistra. La démarche initiée devant conduire à terme à la rédaction d'un SDRH atteste que l'Unistra a conscience de ces problématiques et enjeux RH et va y apporter des réponses dans un cadre structuré.

L'Unistra s'est dotée d'un document stratégique en 2020 et se positionne sur une trajectoire clairement définie, conjuguant excellence et inclusivité à tous les niveaux depuis plus de 10 ans. L'établissement prend en compte des évaluations et recommandations externes tout en s'appropriant tous les moyens de l'autonomie souhaitée pour mener sa politique et honorer le contrat quinquennal avec le MESR et tout en s'appuyant sur les grandes programmations européennes ou encore de France 2030 qui viennent progressivement renforcer, en la confirmant, sa stratégie de développement. De fait, la grande place accordée par le comité au suivi/non suivi des recommandations externes sur le long terme, m'apparaît déconnectée d'une réalité de terrain qui conjugue en permanence dynamisme et adaptation à de nouveaux défis tout en gardant le cap fixé. Autrement dit, nombre de recommandations et critiques formulées ont trouvé des réponses depuis 2022 avec le lancement ou l'adoption des schémas directeurs RH, qualité et amélioration continue, stratégie de communication, DDRS, etc. En résumé : beaucoup de choses ont été enclenchées depuis le début de mon second mandat en 2022, qui n'ont pu être observées par votre comité d'évaluation.

Une analyse détaillée de votre rapport ainsi que des nombreuses recommandations émises tout du long sera menée avec attention et servira d'appui à la définition des actions stratégiques futures.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes salutations distinguées



Michel Deneken
Président de l'Université de Strasbourg

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Université de Strasbourg a eu lieu du 28 février au 2 mars 2023. Le comité était **présidé par Mme Suzanne Fortier**, rectrice de l'Université McGill (Canada) 2013-2022, présidente du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), professeur de chimie, et par **M. Pascal Louvet (vice-président du comité)**, vice-président Finances et patrimoine de l'Université Grenoble Alpes, professeur des universités en finance.

Ont participé à cette évaluation :

- **Mme Valérie Autier**, présidente-directrice générale de l'entreprise MetaBrainResearch, docteur en biologie de la nutrition.
- **M. Gabriel Bluet**, étudiant en master de management à l'ESSEC Business school. Président de la conférence Olivaint, étudiant élu au conseil d'administration de Science Po Lille 2019-2020.
- **Mme Isabelle Catto**, chargée de recherche en mathématiques au CNRS, université Paris-Dauphine-PSL, vice-présidente licences et affaires académiques de l'Université PSL (2018-2020).
- **M. Pierre Domingues Dos Santos**, professeur des universités praticien hospitalier en physiologie, cardiologie, vice-président conseil scientifique de l'Université de Bordeaux (2015-2018).
- **M. Frédéric Jacquemin**, professeur des universités en mécanique des solides, vice-président Innovation et partenariats, I-Site, de l'université de Nantes.
- **M. Frédéric Moret**, professeur des universités en histoire contemporaine, deuxième vice-président de l'Université Gustave Eiffel (vice-présidence transversale).
- **M. François Paquis**, Directeur général des services de l'Université Clermont Auvergne.
- **M. Jean-Marc Pons**, professeur des universités en chimie, conseiller du Président d'Aix-Marseille Université, chargé du projet d'université européenne CIVIS, et ancien Doyen de la Faculté des Sciences d'Aix-Marseille Université.

Stéphane Mottet, conseiller scientifique, et **Camille Duran**, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)