



Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE HAUTE-ALSACE

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 12/07/2023

Au nom du comité d'experts¹ :

Régine André-Obrecht, Présidente 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

- **Au cours de la période évaluée, l'université de Haute-Alsace (UHA) est parvenue à renforcer significativement son positionnement stratégique et institutionnel**, en s'appuyant sur des projets d'envergure issus du PIA, tant en recherche qu'en formation. **Ce positionnement pertinent et déjà bien établi, qui définit l'UHA comme une université citoyenne, soutenant le dynamisme socio-économique de son territoire, « au service de la réussite de ses étudiants et de ses personnels », selon la formule choisie par l'établissement lui-même, s'est enrichi des apports du développement durable et de la responsabilité sociétale (DD&RS)**, domaine dans lequel l'établissement s'est fortement investi. Première université française certifiée ISO 50 001 dès 2014 pour la qualité de son management de l'énergie, l'UHA a développé des initiatives originales qui viennent conforter ce positionnement, dans le cadre du schéma directeur DD&RS du site alsacien ou de projets internationaux.
- Dans le même temps, **l'UHA a déployé avec efficacité une stratégie pleinement assumée de spécialisation en recherche, avec pour objectif d'afficher une signature d'établissement de niveau international**. Le projet PIA 4 Excellence Mat Light 4.0, labellisé en 2021 et doté de 10,7 M€, constitue la concrétisation tangible de cette ambition, qui vise à obtenir **une reconnaissance mondiale dans le domaine large de l'interaction « lumière - matière »**. Cette spécialisation qui a reçu le soutien des partenaires scientifiques (CNRS), territoriaux et économiques de l'université et emporté l'adhésion de ses communautés académiques et scientifiques, en sciences et technologies (S&T) comme en sciences humaines et sociales (SHS), se présente comme un projet transdisciplinaire à forte dimension transformante sur le plan de la recherche, de la formation et de la valorisation.
- **La vocation professionnalisante des formations et l'accompagnement effectif des étudiants vers la réussite et l'insertion professionnelle ont progressé au cours de la période évaluée, permettant à l'université de se situer dans ces domaines au meilleur niveau**, grâce aux effets conjugués de plusieurs facteurs, tels que l'ouverture de toutes les formations portées par les IUT en apprentissage et le fort développement de l'apprentissage en second cycle (neuf mentions de masters sur quinze ouvertes en alternance), avec le soutien du Centre de formation d'apprentis universitaire (CFAU) du site alsacien, dont l'UHA assure le portage . **À la lumière de l'évaluation, l'UHA apparaît ainsi comme l'une des universités-phares, au niveau national, en matière de professionnalisation des formations initiales et de développement de l'apprentissage et de l'alternance**.
- Forte d'une position géographique favorable aux partenariats académiques, **l'UHA s'est affirmée au sein du site alsacien** en intégrant dans ses plans d'action de nombreuses dimensions de la politique de site (DD&RS, coopération documentaire, politique numérique, formation doctorale). Elle **a prolongé son excellente inscription au sein de l'espace transfrontalier dans le cadre du projet Eucor-Le Campus européen, à travers une offre de formations binationales ou trinationales originale**, riche et complète, totalisant 18 formations.

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Alors que ses effectifs d'étudiants ont augmenté de 7 % au cours de la période évaluée, l'université est confrontée à un problème de soutenabilité de son offre de formation du fait de l'importance du déséquilibre constaté entre son potentiel d'enseignement et la charge totale des heures à effectuer**. En résulte un volume élevé d'heures complémentaires, ainsi qu'un risque avéré d'incompatibilité entre les missions de formation et les missions de recherche incombant aux enseignants-chercheurs. **De surcroît, le pilotage de la politique de la formation présente certaines lacunes importantes, de nature à accentuer ce risque, que l'évaluation conduit à souligner** : la lettre de cadrage de l'offre de formation est essentiellement opérationnelle, sans affichage fort d'axes politiques qui permettraient de la structurer efficacement d'un point de vue stratégique. Le déploiement des dispositifs contribuant à la qualité des formations est hétérogène : mise en place incomplète des conseils de perfectionnement, exploitation inégale de l'évaluation des formations par les étudiants, déploiement inachevé de l'approche par compétences.
- **Les ressources humaines de l'établissement présentent un point de fragilité structurelle, qui se traduit par une difficulté à recruter des cadres et à les stabiliser dans leurs fonctions**, même si les recrutements récents réalisés par l'UHA laissent entrevoir une amélioration. Le problème est surdéterminé par la

situation géographique frontalière de l'université, qui se traduit par une vive concurrence des rémunérations offertes par les employeurs suisses ou allemands, notamment pour les emplois-cadres des fonctions de support et de soutien (direction générale des services, direction de la recherche, direction des ressources humaines, direction du numérique, etc.) et pour les métiers en tension (ressources humaines et numérique).

- **Alors que la précédente évaluation recommandait de renforcer l'implication des étudiants à tous les niveaux de la vie de l'établissement, l'UHA n'est pas parvenue à atteindre cet objectif de manière satisfaisante.** Si certains résultats, tels que la participation des étudiants aux élections internes, sont un signe d'amélioration, l'établissement présente plusieurs points de fragilité dans ce domaine tels que le faible développement de l'engagement étudiant – malgré l'existence de dispositifs visant à sa reconnaissance – et l'implication trop limitée des étudiants dans la vie des instances et dans les décisions relatives à l'utilisation de la CVEC.

3 /Recommandations

- **Alors que l'UHA souhaite engager une évolution organisationnelle vers un modèle de type participatif (« fédéral » selon le terme qu'elle emploie), faire en sorte que cette évolution privilégie la contribution efficiente des composantes au pilotage de l'établissement et ne débouche pas sur l'expression de logiques centrifuges qui seraient préjudiciables. Dans cette perspective, conditionner cette évolution aux points d'attention suivants :**
 - **Définir clairement le cadre de subsidiarité propre à l'établissement (compétences et degré d'autonomie des entités internes) ;**
 - **Structurer les arbitrages** des dialogues de gestion au moyen de contrats d'objectifs et de moyens, dont la généralisation pourrait être envisagée ;
 - **Évaluer régulièrement, en termes d'avantages et d'inconvénients, l'incidence de ce dispositif organisationnel** sur la trajectoire financière de l'université et sur les éventuelles disparités de ses performances selon les composantes.
- En continuant de capitaliser sur les réseaux structurants que sont Eucor et Epicur¹ et sur l'intérêt réel d'une politique internationale construite à l'échelle du site alsacien, **développer une stratégie internationale propre à l'établissement, en recherchant un ou plusieurs partenaires internationaux d'excellence**, afin d'offrir aux étudiants comme aux personnels des possibilités accrues de mobilité de grande qualité et de permettre le développement d'une recherche collaborative au meilleur niveau.
- **Consolider les acquis déjà importants de la politique d'innovation en s'engageant dans une stratégie toujours plus active** pour favoriser la création d'entreprises innovantes, la valorisation de la recherche en SHS et le développement d'activités de transfert et d'expertise dans les domaines-clés de spécialisation économique du territoire (économie viticole, industrie du futur).
- **Accélérer le déploiement de l'approche par compétences et des pédagogies numériques actives**, telles que l'hybridation, domaines dans lesquelles l'université dispose d'atouts importants, en faisant de leur appropriation par les enseignants et par les équipes pédagogiques, encore très inégale, **un axe prioritaire de son action**, grâce à la mobilisation des différents leviers à sa disposition.
- **Développer une approche plus globale et plus novatrice de la politique de la vie étudiante**, en mettant à profit certains équipements de qualité, tels que le Learning center, les liens forts de l'UHA avec les collectivités territoriales, son engagement contre la précarité sociale et en faisant levier de son projet 2024-2028 « d'université de toutes les diversités » pour permettre à tous les étudiants de devenir acteurs de l'université (pilotage de la CVEC, engagement étudiant, formation des élus).

¹ Eucor est un groupement européen de coopération territoriale qui fédère 5 universités françaises, allemandes et suisses ; Epicur est une université européenne regroupant 9 établissements, labellisée en 2019 dans le cadre de l'appel à projets lancé par la Commission Européenne.

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1975.
- **Regroupement** : l'UHA fait partie de la coordination territoriale du site alsacien composée de six établissements associés à l'université de Strasbourg (Unistra)¹.
- **Typologie et organisation** : université pluridisciplinaire sans secteur de la santé, structurée en huit composantes :
 - o 4 facultés : faculté des Lettres, langues et sciences humaines ; faculté de Marketing et agrosociétés, faculté des Sciences économiques, sociales et juridiques, faculté des Sciences et techniques.
 - o 2 écoles d'ingénieurs : ENSCMu ; ENSISA.
 - o 2 IUT : IUT de Colmar, IUT de Mulhouse.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 10 029², +7 % durant la période évaluée (2017-2018 / 2021-2022).
- **Répartition des effectifs étudiants³** :
 - o Deux implantations : Mulhouse (8 149 inscrits en 2021-2022, soit 81,3 % des effectifs de l'université) et Colmar (1 880 inscrits en 2021-2022, soit 18,7 % des effectifs).
 - o Par discipline :
 - Droit, sciences économiques, AES : 3 466 inscrits ;
 - Lettres, langues et sciences humaines : 3 179 inscrits ;
 - Sciences et sciences de l'ingénieur : 3 190 inscrits ;
 - STAPS : 173 inscrits ;
 - Santé : 21 inscrits.

	Université Haute-Alsace	de Universités pluridisciplinaires sans santé
Autres formations ⁴	1,4 %	9,0 %
Licence	45,3 %	44,8 %
DUT	8,2 %	4,8 %
BUT	9,5 %	5,5 %
Licence professionnelle	6,0 %	5,5 %
Master	15,5 %	17,2 %
Formations d'ingénieurs	8,3 %	5,4 %
Doctorat	2,7 %	2,8 %
Diplômes d'établissement	3,1 %	5,0 %
% d'étudiantes	57,1 %	52,8 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	12,6 %	10 %

- **Taux de réussite en Licence en 3 ans ou 4 ans⁵** : 50,5 %, pour la cohorte 2017-2018 ; moyenne nationale : 46 %.
- **Taux de boursiers** : 24 % de boursiers sur critères sociaux en 2020-2021⁶ ; moyenne nationale : 38 %⁷.
- **Ressources humaines⁸** : 1 029 personnels, dont 509 Biats (262 titulaires et 190 contractuels) et 577 enseignants et enseignants-chercheurs (454 titulaires, dont 97 PR, 241 MCF, 116 enseignants du 2^d degré et 119 contractuels) en 2021.

¹ Insa Strasbourg, BNU de Strasbourg, Ensa de Strasbourg, École Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement – Engees, Haute École des Arts du Rhin – Hear. Décret n°2015-528 du 12 mai 2015 portant association d'établissements du site alsacien

² DataESR, tableau de bord des effectifs étudiants (hors doubles inscriptions CPGE), UHA.

³ Données 2021-2022, sources : DataESR. Tableau de bord des effectifs étudiants (hors doubles inscriptions CPGE), UHA.

⁴ DAEU, capacité en droit, CPGE, formations d'IEP, formations de santé, HDR, autres.

⁵ Note flash, SIES, n°30, novembre 2022, MESR.

⁶ RAE, p. 8.

⁷ Note flash, SIES, n°20, septembre 2021, MESR.

⁸ Fiche DGRH, Université de Haute-Alsace, MESR.

- **Budget¹** : 109,5 M € de dépenses décaissables, dont 75,2 M € de masse salariale, 9,4 M € d'investissement et 25 M € de fonctionnement. Ressources propres / produits encaissables : 28,3 % en 2021 (21,9 % pour les universités pluridisciplinaires sans santé).
- **Patrimoine immobilier²** : 122 487 m² SHON, répartis sur cinq campus dans deux villes (Mulhouse et Colmar). Un *Learning Center* de 4500 m² ouvert en 2020.
- **15 unités de recherche sous tutelle de l'établissement se traduisant par 18 cotutelles** dont 5 avec l'UNISTRA, 5 avec le CNRS, 1 avec l'université de Franche-Comté, 1 avec l'université de Bourgogne, 1 avec la Comue université Bourgogne-Franche-Comté, 1 avec l'université de Reims Champagne-Ardenne, 1 avec AgroParisTech, 1 avec l'Inrae, 1 avec l'Inrap et 1 avec le ministère de la culture :

Domaine scientifique SHS

- o ARCHIMEDE - Archéologie et histoire ancienne : Méditerranée – Europe.
- o BETA - Bureau d'Économie théorique et appliquée.
- o CERDACC - Centre européen de recherche sur le Risque, le Droit des Accidents collectifs et des Catastrophes.
- o ILLE - Institut de recherche en langues et littératures européennes.
- o CREGO - Centre de recherche en gestion des organisations.
- o CRESAT - Centre de recherches sur les économies, les sociétés, les arts et les techniques.
- o LISEC - Laboratoire Interuniversitaire en Sciences de l'Éducation et de la Communication.
- o SAGE - Sociétés, acteurs, gouvernements en Europe.

Domaine scientifique ST

- o LIMA - Laboratoire d'innovation moléculaire et applications.
- o LGRE - Laboratoire Gestion des Risques et Environnement.
- o LPIM - Laboratoire de Photochimie et d'Ingénierie Macromoléculaires.
- o IRIMAS - Institut de Recherche en Informatique, Mathématiques, Automatique et Signal.
- o IS2M - Institut de science des matériaux de Mulhouse.
- o LPMT - Laboratoire de physique et mécanique textiles.

Domaine scientifique SVE

- o LVBE - Laboratoire Vigne Biotechnologies et Environnement.
- **Écoles doctorales (ED)** : 7 ED co-accréditées avec l'Unistra, 275 doctorants en 2021-2022.
- **Production scientifique³** : 2 449 publications en compte entier (2016-2020) ; 779 en compte fractionnaire soit 0,27 % de la production nationale.
- **Trois principaux domaines de spécialisation de la production scientifique⁴** :
 - o Chimie de synthèse et matériaux - indice de spécialisation : 3,9⁵ ;
 - o Génie des matériaux - indice de spécialisation : 3,7 ;
 - o Chimie physique et analytique – indice de spécialisation : 2,1.
- **PIA** :
 - o PIA 4 Excellences sous toutes ses formes (projet « Mat-Light 4.0 ») ;
 - o PIA 4 Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur, DémoES (projet « DémoUHA ») ;
 - o PIA 4 Hybridation des formations d'enseignement supérieur (projet « UHA++ ») ;
 - o PIA 3 Nouveaux cursus à l'université, NCU (projets « Elan - Éveil à la Liberté et à l'Autonomie dans un monde Numérique », « HILL- Hybrid Innovative-Learning Lab », avec 12 autres établissements) ;
 - o PIA 2 Disrupt'Campus (projet « Disrupt 4.0 ») ;
 - o PIA 1 Initiative d'excellence en formation innovante - Idefi (projet « NovaTris »).
- L'UHA est la **seule université française certifiée ISO 50001** (management de l'énergie).
- Établissement **labellisé HSR4R**.
- Établissement titulaire de la **Charte Erasmus+**.

¹ DataESR à partir des comptes financiers.

² RAE, p. 33.

³ OST, Positionnement scientifique de l'université de Haute-Alsace (UHA), rapport d'indicateurs 2016-2020.

⁴ OST, Positionnement scientifique de l'université de Haute-Alsace (UHA), rapport d'indicateurs 2016-2020. Les 3 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.

⁵ OST, Positionnement scientifique de l'université de Haute-Alsace (UHA), rapport d'indicateurs 2016-2020.

Contexte territorial

- **Population de la Région Grand Est - dynamique démographique** : 5,56 M d'habitants, soit 8,2 % de la population nationale¹.
- **Trois académies : Nancy-Metz, Strasbourg et Reims**, et dix départements².
- **Enseignement supérieur dans la région³** :
 - o 215 000 étudiants (5^e rang national) en 2019-2020, soit 7,6 % de l'effectif national.
 - o 146 595 inscrits à l'université, dont 61 479 pour l'académie de Strasbourg, dont 10 503 dans les établissements des unités urbaines de Mulhouse et Colmar, sites d'implantation de l'UHA.
- **Production scientifique** : 6,9 % des publications nationales (5^e rang national)⁴ et 5,1 % des dépôts de demande de brevet (6^e rang national)⁵.
- **Montant des financements consacrés par les collectivités territoriales à la recherche, au transfert de technologie et à l'enseignement supérieur⁶** : 98 M € en 2020, soit 7,7 % du total national, dont :
 - o Opérations immobilières et équipement de bâtiments : 27 M € soit 6,4 % du total national ;
 - o Équipement de laboratoires : 1 M € soit 1,3 % du total national ;
 - o Diffusion de la culture scientifique : 1,1 M € soit 4 % du total national ;
 - o Aide aux chercheurs : 12,3 M € soit 13,2 % du total national ;
 - o Aide au fonctionnement des établissements : 14,6 M € soit 12,7 % du total national ;
 - o Aide aux étudiants : 4 M € soit 2,3 % du total national.
- **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)⁷.

2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en novembre 2017)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Développer une vision stratégique à moyen terme, notamment dans le cadre de la réorganisation des territoires et des liens avec l'Unistra	Suivie d'effet
Assurer un portage politique unifié de la stratégie des ressources humaines (RH)	Partiellement suivie d'effet
S'appuyer sur les réussites du transfrontalier pour construire une politique internationale ambitieuse	Partiellement suivie d'effet
Renforcer la maîtrise de l'établissement sur le pilotage de la politique de valorisation	Partiellement suivie d'effet
Renforcer l'implication des étudiants à tous les niveaux de la vie de l'établissement	Non suivie d'effet

L'examen des domaines concernés par les recommandations de la précédente évaluation montre le degré d'avancement de l'UHA sur les différents sujets que ces recommandations signalaient :

¹ Insee, « L'essentiel sur le Grand Est » // <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4481430> : Au 1er 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. 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.

² Ardennes, Aube, Collectivité européenne d'Alsace (Haut-Rhin et Bas Rhin), Haute-Marne, Marne, Meurthe-et-Moselle, Meuse, Moselle, Vosges.

³ MESR, Atlas régional des effectifs étudiants, 2019-2020.

⁴ MESR, Strater Grand Est, p. 13.

⁵ *Ibidem*.

⁶ MESR, Enquête sur les budgets en faveur de la recherche (R&T) et de l'enseignement supérieur (ES&VE) des collectivités territoriales, 2021.

⁷ MESR, Strater Grand Est 2022, p. 127 et 129.

- L'adhésion de l'UHA au site alsacien et le positionnement stratégique de chacun des participants à cette coordination territoriale sont considérés comme un acquis pour l'ensemble des parties prenantes (cf. Réf. 3 : 3 / /).
- Le portage politique des RH est assuré par trois vice-présidents (VP) et une nouvelle directrice des ressources humaines vient d'être recrutée. Le comité estime toutefois qu'il est prématuré d'en tirer des conclusions sur l'aboutissement de ce portage (cf. Réf. 7 : 1)11 /).
- L'Alliance Européenne Epicur est une étape de construction de la politique internationale de l'UHA qui doit être prolongée, pour être réellement ambitieuse, par des orientations internationales plus nettement extra-européennes, (cf. Réf. 9 : 3)3 /).
- Le pilotage de la politique de valorisation est très avancé, mais les dernières dispositions prises récemment demanderont d'être évaluées (cf. Réf. 10 : 3)5 /).
- L'implication des étudiants n'est pas démontrée, à l'exception d'une augmentation de leur participation aux dernières élections (cf. Réf. 17 : 3)8 /).

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

Pour la présente évaluation, la réunion stratégique suivie par la production d'une note de l'établissement à l'attention du Hcéres a eu lieu en décembre 2021, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres le 15 juin 2022. La visite de l'établissement s'est tenue du 31 janvier au 2 février 2023. 52 entretiens ont été réalisés en trois jours.

Le comité a jugé que la qualité du RAE était bonne. La structuration en références et critères a été totalement respectée et la rédaction du document est fluide. Sur de rares sujets, le comité d'évaluation a rencontré des difficultés pour effectuer les synthèses qui lui auraient été utiles, du fait de la dispersion des informations (ressources financières liées à la recherche partenariale selon les gestionnaires, évaluation de la mission de formation continue, etc.). Le document rassemblant les annexes au RAE a été jugé très important ; une table des matières dynamique aurait toutefois facilité l'accès aux différentes pièces. Le comité a demandé de nombreux documents complémentaires qui lui ont tous été adressés dans les meilleurs délais.

La visite sur site a eu lieu dans les locaux du *Learning Center*, un bâtiment remarquable à l'architecture contemporaine ouvert au public depuis septembre 2020. Le comité a bénéficié d'un environnement de grande qualité et d'une assistance parfaite. Le comité tient à signaler que deux de ses membres ont participé à l'évaluation en mode distanciel. Néanmoins, tous les ateliers concernés se sont parfaitement déroulés, avec toute la rigueur requise quant au respect des créneaux horaires, grâce aux équipements de visio-conférence mis à disposition par l'établissement.

Au vu des spécificités que l'université a exprimées en amont de l'évaluation (rencontre stratégique), deux modulations du référentiel, donnant lieu à des focus évaluatifs, ont été prises en compte par le comité, dans le cadre de son expertise. La première concerne l'offre de formation de l'UHA autour des enjeux suivants : soutenabilité financière, lien formation-recherche dans un contexte de développement marqué de l'apprentissage et de la formation continue, coloration de l'offre en master en fonction des orientations thématiques qu'implique la signature scientifique de l'établissement. Le second focus porte sur la politique de site et sur la stratégie des relations internationales (projets partagés en formation et en recherche à l'échelle du site rhénan, enjeux de labellisation de l'alliance européenne Epicur, enjeux d'attractivité internationale de l'université). Sur la base des éléments dont il a pu disposer dans le dossier d'autoévaluation, le comité s'est attaché à moduler ses analyses sur la base de ces focus évaluatifs, tant dans le corps du rapport que dans son avis général sur l'établissement.

4 / Bilan du volet spécifique UHA au sein du contrat de site 2018-2022

À la faveur de son autoévaluation, l'UHA a fourni un bilan, réalisé en 2021, du volet établissement du contrat de site. Bien que ce document expose un certain nombre d'informations factuelles et utiles, que l'on peut corréliser aisément avec les indicateurs choisis et avec d'autres sources que le comité d'évaluation a pu mobiliser pendant la visite pour la construction de ce rapport, il manque un suivi global de l'état d'avancement des plans d'action auxquels se réfère le contrat, qu'ils soient communs au site alsacien, issus du volet spécifique du contrat de site ou propres à l'établissement. Cette lacune n'a pas permis d'apprécier qualitativement et éventuellement de corriger la trajectoire empruntée à l'occasion de la mise en œuvre de chaque objectif (cf. référence 2).

Du point de vue de son architecture d'ensemble, le contrat est structuré selon 3 axes stratégiques clairs¹, 10 jalons aux contours précis², bien articulés aux enjeux de l'établissement, et 19 indicateurs, dont certains se déclinent en plusieurs volets qui autorisent une approche assez fine de la trajectoire. Ainsi, 7 jalons sur 10 étaient indiqués en cours de réalisation en 2021, de manière pleinement effective du point de vue du comité, avec des acquis tangibles dans tous les domaines couverts. Un jalon était considéré comme atteint³ et 2 ne faisaient l'objet d'aucune mention particulière. Parmi eux, l'un apparaît comme un des meilleurs aboutissements de la stratégie de l'établissement au cours de la période évaluée (Jalon n°9 : point sur la restructuration des unités de recherche et les résultats obtenus – cf. références 2 et 9) et l'autre, au contraire, doit plutôt être considéré comme non atteint (jalon n°10 : élaboration d'indicateurs sur les actions de l'UHA dans le cadre d'Eucor-Le campus Européen), de même que le jalon n°7 (point d'étape sur le suivi qualitatif des formations : suivi des conseils de perfectionnement et mise en place de l'évaluation des enseignements) dont l'évaluation de la politique de formation de l'établissement (références 14 à 16) et les rapports d'évaluation du bilan des cycles de formation confirment plusieurs points significatifs de non-atteinte.

Les indicateurs du contrat permettent d'apprécier un dépassement des cibles projetées dès 2020 ou 2021 dans certains domaines (réussite à la licence en trois ans, réussite en doctorat, développement des ressources propres, des recettes de formation continue, consommation de fluides, endorecrutement des maîtres de conférences) ou une quasi-atteinte des cibles dans les autres domaines (pilotage financier, pilotage du système d'information, autres taux de réussite, développement de l'alternance). L'écart par rapport aux objectifs est finalement assez rare et ne concerne qu'un nombre limité d'indicateurs (les recettes de valorisation, les taux d'exécution budgétaire et l'endorecrutement des professeurs), plusieurs points d'attention associés à ces enjeux étant soulignés dans le présent rapport d'évaluation.

¹ Axe 1 : un modèle de gouvernance à conforter par une démarche d'amélioration continue ; axe 2 : une stratégie de formation et de recherche à adosser à une politique partenariale régionale ; axe 3 : une politique transfrontalière et internationale porteuse d'enjeux de développement.

² Jalon n°1 : point sur l'extension de la démarche qualité à l'ensemble de l'établissement ; jalon n°2 : formalisation et mise en œuvre d'une feuille de route annuelle du numérique présentant les projets prioritaires à partager avec les composantes de l'UHA ; jalon n°3 : point d'étape sur les actions mises en œuvre en matière d'égalité femmes/hommes et de lutte contre les discriminations ; jalon n°4 : point d'étape sur les actions mises en œuvre dans le cadre des orientations stratégiques ministérielles en matière de prévention des risques professionnels ; jalon n°5 : point sur la mise en œuvre du schéma pluriannuel Handicap ; jalon n°6 : point sur la définition et la mise en œuvre des actions et dispositifs prévus dans le cadre de la réforme de l'orientation et de la réussite des étudiants (loi ORE) en 1er cycle (2019 et 2020) ; jalon n°7 : point d'étape sur le suivi qualitatif des formations : suivi des conseils de perfectionnement et mise en place de l'évaluation des enseignements ; jalon n°8 : politique partenariale - point d'étape sur le développement des partenariats de l'UHA ; jalon n°9 : Point sur la restructuration des unités de recherche et les résultats obtenus ; jalon n°10 : élaboration d'indicateurs sur les actions de l'UHA dans le cadre de Eucor-Le campus.

³ Jalon n° 6 : point sur la définition et la mise en œuvre des actions et dispositifs prévus dans le cadre de la réforme de l'orientation et de la réussite des étudiants (loi ORE) en 1er cycle (2019 et 2020)

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1 / Un positionnement institutionnel pérenne et ambitieux en cohérence avec des projets d'envergure développés aux niveaux local, national et international

Tout au long d'une histoire encore récente (création en 1975), l'UHA a affirmé avec constance et continuité ses valeurs¹ : réussite de ses étudiants et de son personnel, mission de service public, respect mutuel impliquant confiance, transparence, équité et responsabilité. Ainsi, elle consolide son rôle essentiel d'université pluridisciplinaire de proximité (hors secteur de la santé) en répondant aux besoins d'enseignement supérieur et de recherche qui sont ceux du sud de l'Alsace, tout en déclinant ses spécificités en matière de recherche² et son rôle dans le contexte transfrontalier³. Cette place et ce rôle, déjà revendiqués lors de la précédente évaluation, ont été réaffirmés lors de l'élaboration du projet⁴ d'établissement 2018-2022, incluant une dimension sociale pour devenir une « Université Citoyenne ». Du point de vue du comité, plusieurs éléments tangibles viennent étayer ce positionnement.

En premier lieu, la réussite de l'individu dans la société est bien au cœur des préoccupations de l'UHA, en particulier celle de l'étudiant. Avec 10 029 étudiants en 2021-2022, l'UHA est une petite université qui a vu ses effectifs augmenter (+7 % au cours de la période de référence ; 24 % d'étudiants boursiers ; 10 % des inscrits en apprentissage et 3,1 % en formation continue). Dispensée sur cinq campus universitaires de proximité, l'offre de formation est diversifiée et complète⁵, à l'attention d'étudiants principalement issus du territoire local. Tous les types de diplomation de l'ESR (diplômes nationaux, diplômes d'ingénieur) sont présents, avec une diversification des modes d'apprentissage (formation initiale, alternance et formation continue) propice à la prise en compte des différents parcours de réussite. Une telle diversité est assurément au service de la promotion sociale avec une réelle réussite des étudiants⁶ et une forte employabilité des apprenants⁷. Cette diversité s'est enrichie grâce à la mise en place d'une formation transfrontalière originale (formations binationales et trinacionales), dans le cadre du groupement Eucor-Le Campus européen.

En second lieu, le potentiel de recherche, réparti sur quinze laboratoires, est décliné en trois domaines : les sciences expérimentales (chimie, physique, matériaux, environnement), les sciences de l'ingénieur et les sciences humaines et sociales. Le LIMA (laboratoire d'innovation moléculaire et applications), unité de recherche sous la triple tutelle de l'UHA, de l'Unistra et du CNRS, ainsi que le projet « Mat-Light 4.0 »⁸ sont parmi les éléments les plus notables qui ont concrétisé les ambitions de recherche de l'UHA. Celle-ci assume la spécialisation forte de sa recherche liée à son expertise historique dans le champ « matériaux et lumière », la synthèse des activités scientifiques de l'établissement dans ce domaine révélant un rayonnement de portée internationale⁹. Et dans le cadre de ses activités scientifiques, l'UHA a pleinement apporté sa contribution aux enjeux de transition énergétique et environnementale¹⁰.

En troisième lieu, la construction stratégique de l'UHA inclut de manière pertinente les acteurs économiques, sociaux et politiques et consolide le lien pérenne entre science, technologie et transfert. L'UHA est fortement impliquée dans la démarche Campus-Industrie 4.0¹¹ intégrant la stratégie territoriale Mulhouse Alsace Eco 2020. L'ambition de cette démarche est d'inscrire le bassin de Mulhouse dans la dynamique de la troisième révolution

¹ RAE, p. 9.

² Projet Mat-Light 4.0. Ce projet s'appuie sur l'excellence scientifique de l'université dans le domaine de la photopolymérisation. Il englobe l'innovation pédagogique (formation par projets) pour laquelle l'UHA a déjà une expertise reconnue (prix PEPS 2019), et le développement du continuum formation-recherche-innovation, en renforçant les réseaux académiques et les partenariats industriels de l'établissement.

³ D1-Réf.-3 C-5_annexe 1, p. 493. Projet stratégique quinquennal d'Eucor - Le Campus européen. Les références du type DX-Réf.-X C-X_annexe X utilisées dans la suite du rapport renvoient à la nomenclature de désignation des annexes que l'établissement a fournies dans son dossier d'autoévaluation.

⁴ D1-Réf.-1 C-1_annexe 1 : Projet d'établissement 2018-2022.

⁵ Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, UHA, p. 6. ; Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle, UHA, p. 5.

⁶ Note flash, SIES, n°30, novembre 2022, MESR. Le taux de réussite en licence à l'UHA en 3 ou 4 ans est notamment de plus de 50 %.

⁷ Moins de 8 % des étudiants en recherche d'emploi après un master. Cf. UHA. Rapport 2^e cycle. DEF, Hcéres, p. 7.

⁸ PIA 4 « Excellence sous toutes ses formes » Financement considérable de 10,7 M €.

⁹ Hcéres, synthèse de l'évaluation de la recherche de l'UHA, p. 18 et D2-Réf.-9 C-4_annexe 1, p. 787. Principaux projets de recherche.

¹⁰ D2-Réf.-9 C-17_annexe 1, p. 795. Sont cités des exemples de recherche sur les polluants ou sur les produits phytosanitaires.

¹¹ La démarche Campus industrie 4.0 est née en 2013 de la concertation entre les acteurs institutionnels et les entreprises du territoire du sud de l'Alsace dans le cadre de la réflexion menée sur la stratégie territoriale Mulhouse Alsace Eco 2020 - <https://www.campus-industrie.eu/campus-industrie-4-0>.

industrielle, en coopération avec les territoires limitrophes¹. Pour cette raison, l'UHA se définit comme une université innovante², ce qui se traduit par le développement de projets d'envergure dans les domaines de l'industrie du futur, des matériaux innovants ou du développement durable, le souci d'ouverture vers les petites et moyennes entreprises et la collaboration avec les pôles de compétitivité ou de compétences³ du territoire dans lequel l'université s'inscrit.

Pour objectiver son positionnement, l'UHA s'est appuyée sur les données Iperu⁴ (juin 2021) qui confirment sa visibilité nationale en physique-chimie, mais n'a toutefois pas choisi de faire référence à des classements internationaux thématiques. L'établissement a utilisé par ailleurs les outils disponibles au niveau national (portail #dataESR, données de la DGESIP et de la DGRH, modèle P2CA⁵) pour se positionner par rapport à des établissements similaires français, pour l'année 2018-2019. Ces dernières analyses portent essentiellement sur les coûts des activités, dont ceux qui résultent de l'activité de formation.

Le comité a perçu de manière positive l'évolution du positionnement revendiqué par l'UHA au cours de la période évaluée. Celui-ci vise à accentuer le développement de l'activité scientifique dans un but de rééquilibrage des activités de l'établissement entre formation et recherche, tout en protégeant la spécificité de chacune de ces deux missions⁶. Il a été accompagné, en toute cohérence avec les ambitions affichées, par des projets d'envergure retenus au niveau national et européen, notamment ceux du PIA. Quant au positionnement futur de l'université⁷, celui-ci s'inscrit dans la continuité du positionnement actuel, tout en mettant en évidence une implication plus soutenue dans le DD&RS, avec un adossement systématique et pertinent des axes stratégiques aux orientations que celui-ci implique, dans le but de faire de l'UHA « l'université de toutes les diversités ».

Le comité tient à souligner la difficulté du rééquilibrage entre les missions de recherche et de formation tant que le nombre d'heures d'enseignement restera aussi important (cf. Réf. 15 : 7 /). Les comparaisons sur plusieurs échelles (activités, RH, recherche) avec d'autres établissements aideront cette université à la consolidation de sa trajectoire. En outre, dans la mesure où son positionnement international s'appuie sur l'alliance européenne Epicur (cf. Réf. 3 : 3 / /), le comité recommande à l'UHA de développer, dans ce domaine, une ambition qui aille au-delà des régions frontalières et de l'Alliance, en s'appuyant sur ses forces en recherche (cf. Réf. 9 : 3 /) et sur son offre de formation (cf. Réf. 13 : 2 /).

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 stratégie clairement élaborée, qui doit être accompagnée d'un suivi renforcé des objectifs opérationnels et des plans d'action

L'UHA s'est dotée d'un projet d'établissement⁸ ambitieusement intitulé « Une université citoyenne ». Les axes stratégiques de ce projet ont été répartis en dix domaines correspondant aux missions et aux fonctions de support classiques pour un établissement universitaire⁹. Chacun des trois à six axes élaborés par domaine se décline à son tour en trois à cinq objectifs opérationnels, qui se traduisent par des plans d'action votés en CA¹⁰. Par ailleurs ont été définis des axes stratégiques propres à l'UHA au sein du contrat de site alsacien¹¹ (volet spécifique du contrat)¹² et du projet Eucor-Le Campus européen¹³. Dès 2018, plusieurs schémas directeurs au

¹ Territoire alsacien dans son ensemble, reste de la Région Grand Est, Rhin Supérieur, Bourgogne-Franche Comté.

² RAE, p. 9. Cf. Référence 9 et 10 pour les indicateurs.

³ Véhicules du futur, Fibres- Energivie, France Biovalley, Industries et agro-ressources, Materialia et Textile.

⁴ D2-Réf.-9 C-2_annexe 1, p. 778. Les indicateurs de production des établissements de recherche universitaire (Iperu) servent à caractériser les productions scientifiques et technologiques des établissements, suivre leur évolution et les positionner dans des espaces territoriaux de référence - <https://www.hceres.fr/fr/programme-iperu>

⁵ Méthode d'analyse comptable et financière développée par le MESR dans le cadre du projet national de connaissance des coûts des activités des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche.

⁶ Entretien avec l'équipe présidentielle.

⁷ Document « Lignes Directrices du projet stratégique de l'UHA 2024-2028 ».

⁸ D1-Réf.-1 C-1_annexe 1, p. 1. Projet d'établissement de l'UHA.

⁹ Recherche et valorisation, formation, partenariat, documentation, relations internationales (RI), vie étudiante, gouvernance, ressources humaines (RH), numérique et patrimoine.

¹⁰ D1-Réf.-2 C-1_annexe 1, p. 43. Axes et Objectifs.

¹¹ D1-Réf.-3 C-1_annexe 4, p. 220. Contrat de site alsacien.

¹² D1-Réf.-3 C-1_annexe 4, p. 333. Contrat spécifique de l'UHA au sein du site alsacien.

¹³ D1-Réf.-3 C-5_annexe 1, p. 493. Plan stratégique de Eucor-Le Campus 2019-2023.

niveau du site (cf. Réf. 3 : 3 //) et deux schémas directeurs internes – schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)¹ et schéma directeur de l'énergie² – sont venus compléter cette planification.

L'UHA a pu atteindre certains objectifs grâce à des actions d'envergure dans des domaines-clés de son projet d'établissement. Dans le domaine de la recherche, au-delà de l'obtention du projet Mat-Light 4.0, des actions de restructuration ou de consolidation d'unités de recherche³ ont été menées en partenariat avec le CNRS. Parmi ces actions, peuvent être citées la création de l'UMR 7042 LIMA, déjà mentionnée, par regroupement du COB (EA 4566 UHA) et du LCM (UMR 7509 Unistra), et l'adhésion de l'UHA à la convention-cadre signée entre l'Unistra et le CNRS (6 UMR sur le site, dont 5 sont en cotutelle avec Unistra et l'Institut Carnot Mica, unité mixte de services).

Dans le domaine de la formation, l'UHA s'est engagée dans la réussite du plus grand nombre d'apprenants avec l'ouverture de filières spécifiques (Campus des métiers et des qualifications « Industrie du futur » et « Agroalimentaire », filière STAPS, etc.), mais aussi le renforcement de l'alternance et de l'apprentissage (cf. Réf. 13 : 3)3 //), la mise en œuvre de dispositifs spécifiques dans le cadre de la loi ORE⁴, la diversification et l'hybridation des pratiques pédagogiques grâce à l'apport des projets PIA NCU Elan et UHA++.

Dans le domaine international où l'UHA affiche une forte ambition transfrontalière, confirmée par l'ouverture de 18 formations bi- ou trinationales, dont Regio Chimica dans le cadre du projet d'EUCOR-Le Campus européen⁵, la refonte organisationnelle de l'activité, tant sur le plan politique (vice-présidence des relations internationales-RI) que sur le plan administratif (création de la Driet [Direction des relations internationales, européennes et transfrontalières], avec recrutement de trois personnes) est une première étape permettant la mise en place de l'alliance Epicur et ouvrant de nouvelles perspectives internationales.

L'évaluation des objectifs opérationnels et des plans d'action que l'établissement a construits apparaît toutefois de manière dispersée dans les différents documents de suivi du pilotage produits par l'université⁶, même si ces derniers et le recueil des informations qu'ils comprennent sont le résultat d'un important travail des services. Le bilan des jalons du contrat spécifique⁷ indique notamment que tous les jalons étaient en cours de réalisation ou atteints en 2021. Les quelques exemples cités précédemment ou décrits dans les références suivantes témoignent de la mise en place et de la réalisation de nombreuses actions inscrites au contrat. Cependant, il manque un suivi global de l'état d'avancement des plans d'action, qu'ils soient communs au site alsacien, issus du volet spécifique du contrat de site ou propres à l'établissement, afin d'évaluer et éventuellement de corriger la trajectoire empruntée à l'occasion de la mise en œuvre de chaque objectif. Le comité craint que dans la mesure où toutes les actions ne relèvent pas du même niveau politique (site alsacien, Unistra, UHA, EUCOR-Le Campus européen, NCU Elan, etc.), la cohérence de l'ensemble ne soit pas assurée, au risque d'une dispersion des moyens.

Par conséquent, le comité recommande de décliner conjointement et de manière unifiée les objectifs opérationnels qui dérivent des trois axes stratégiques du futur projet d'établissement⁸ et des axes stratégiques propres au site alsacien. Comme l'université l'indique⁹, **un système d'information décisionnel sera un facteur d'amélioration important du processus de suivi et le comité encourage un tel développement. Il suggère un renforcement du service d'aide au pilotage pour assurer la procédure de suivi de l'ensemble des plans d'action** ; il précise que la mise en lumière régulière de l'état d'avancement global des plans d'action sera un facteur supplémentaire d'appropriation du projet d'établissement par l'ensemble de la communauté et aura un effet structurant.

¹ D1-Réf.-8 C-1_annexe 1, p. 715. Plan Immobilier 2018-2022.

² D1-Réf.-8 C-6_annexe 1, p. 753. Schéma Directeur Énergie (2019).

³ Jalon 9 du volet spécifique du contrat de site (point sur la restructuration des unités de recherche et les résultats obtenus).

⁴ Jalon 6 du volet spécifique du contrat de site atteint (définition et mise en œuvre des actions et dispositifs prévus dans le cadre de la réforme de l'orientation et de la réussite des étudiants – loi ORE – en 1er cycle).

⁵ Jalon 10 du volet spécifique du contrat de site (élaboration d'indicateurs sur les actions de l'UHA dans le cadre de Eucor-Le campus européen). Regio Chemica est une licence transfrontalière en chimie entre les universités de Freiburg et Mulhouse.

⁶ Il s'agit pour l'essentiel du bilan des jalons et des indicateurs inclus dans le volet spécifique du contrat de site pour chaque année jusqu'en 2021, des projets et rapports annuels de performance de l'établissement (PAPET et RAPET) ou bien encore des tableaux de bord financiers et RH de l'université.

⁷ Cf. « UHA_Indicateurs_jalons-suivi du contrat.xlsx ».

⁸ Cf. « Lignes directrices du projet stratégique de l'UHA 2024-2028 ». Les trois axes de ce projet sont : « dynamiser les synergies (entre les parties prenantes) » ; « penser les transformations » ; « émanciper par la connaissance ».

⁹ RAE, p. 14.

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

La stratégie de l'UHA reflète pleinement la volonté de l'université d'être un partenaire actif au sein de tous les cercles et réseaux qu'elle est susceptible d'intégrer. La politique partenariale de l'établissement, qualifiée de point fort lors de la précédente évaluation¹, s'inscrit dans la durée de manière très positive, comme le démontrent les nombreuses conventions en cours ou signées récemment, de même que les actions qui en découlent, que celles-ci soient en voie d'engagement ou arrivées à maturité.

3 / Une stratégie partenariale pleinement intégrée dans le site alsacien et dans le groupement Eucor-Le Campus européen

Le premier cercle des partenaires académiques de l'UHA est constitué des établissements impliqués dans la coordination territoriale² alsacienne : celle-ci rassemble sept établissements avec l'Unistra comme chef de file et, en son sein, l'UHA trouve pleinement sa place, tant en ce qui concerne la gouvernance du site, que ses choix stratégiques et le partage de moyens. En témoignent les schémas directeurs³ de site (vie étudiante, développement durable et responsabilité sociale) et les conventions propres à certains domaines⁴ (coopération documentaire, formation doctorale, politique numérique), dont les orientations alimentent les plans d'action⁵ de cette université (cf. Réf. 4 : 1)8 /et Réf. 13)1 /). Deux domaines de coopération significative s'y ajoutent avec, en premier lieu, l'entrepreneuriat étudiant structuré dans le cadre du consortium Pepite « Étudiant entrepreneur en Alsace » (Etena), grâce auquel l'UHA a bénéficié d'un recrutement et dont la mise en œuvre consolide la professionnalisation des apprenants (cf. Réf. 13)3 /). En second lieu, le collège doctoral et les écoles doctorales sont co-accréditées par les deux universités du site, avec la signature de toutes les conventions impliquant l'UHA.

Comme indiqué au paragraphe 2 / de cette partie du rapport, le partenariat avec le CNRS s'est renforcé au début de la période de référence avec la création du LIMA UMR 7042 et, plus récemment, avec l'adhésion de l'université à la convention-cadre entre Unistra et le CNRS. Un rapprochement est en outre envisagé avec Inrae pour formaliser les conventions individuelles existantes.

La stratégie internationale de l'UHA a reposé essentiellement sur un partenariat avec cinq universités françaises, suisses et allemandes⁶, au travers du GECT Eucor-Le Campus européen qui préfigure le cadre d'une université européenne de proximité et dont l'UHA porte l'axe « compétences interculturelles ». Les objectifs stratégiques⁷ que portent ces universités, qui rassemblent 120 000 étudiants et 15 000 enseignants-chercheurs, se déclinent en recherche comme en formation, dans un contexte frontalier préexistant, tout à fait favorable sur le plan interculturel⁸. L'engagement de l'UHA dans la coopération transfrontalière s'est concrétisé par la réalisation de plusieurs projets Interreg V-Rhin (Feder)⁹, la mise en place du dispositif¹⁰ « Seed Money », le déploiement d'une offre de 18 formations co-diplômantes bi- ou trinationales¹¹ et des modalités facilitatrices pour l'obtention d'un doctorat binational franco-allemand.

L'UHA prévoit de renforcer son implication dans l'offre de formation européenne, notamment au sein de l'Alliance Epicur, labellisée en 2019. L'UHA est dans une position idéale pour catalyser de tels efforts de mise en place de formations partagées au niveau européen et transfrontalier, sur la base des acquis d'Eucor. Par ailleurs, l'attrait de la formation par alternance ou par apprentissage en Allemagne, voie dans laquelle s'est également engagée l'UHA (cf. Réf.13 : 3)3 /), se traduit par une fluidité historique avérée des parcours de formation des étudiants alsaciens au sein de l'espace régional et transfrontalier. Le comité souligne la cohérence de cet

¹ Points forts du rapport Hcéres sur l'UHA, campagne d'évaluation 2016-2017.

² Au sens de l'article L. 718-2 du code de l'éducation.

³ D1-Réf.-3 C-1_annexe 1 et 2.

⁴ D1-Réf.-3 C-1_annexe 3.

⁵ D1-Réf.-3 C-1_annexe 4.

⁶ Université de Strasbourg, université de Bâle, Karlsruher Institut für Technologie, Université Albert Ludwig de Fribourg-en-Brisgau, UHA.

⁷ D1-Réf.3 C-5_annexe 1 – Projet stratégique d'Eucor-Le Campus.

⁸ Projet Idefi NovaTris – 2012 - 2022.

⁹ Coordination de 3 projets Interreg par Novatrix : 1) Eucor – Le Campus européen : Structures transfrontalières, 2) Graduate Academy 3) SERIOR et Upper Rhine Cluster for sustainability research, tous clôturés avec succès.

Source : <http://www.novatrix.uha.fr/index.php/contexte-europeen/interreg/>

Projet : SMI – Smart Meter Inclusif : L'intelligence artificielle au soutien de la gestion proactive des dépenses énergétiques par les consommateurs finaux. Source : <https://www.smi.uha.fr/partenaire-projet-smi/>

¹⁰ Le dispositif Seed Money vise à apporter un premier soutien financier aux projets transfrontaliers innovants au sein d'Eucor - Le Campus européen. Il peut être accordé aussi bien à des projets dans le domaine de la formation que dans celui de la recherche et de l'innovation (dont les projets de formation doctorale). Actuellement, le dispositif est doté à hauteur de 300 000€ par an, le financement maximum pour un projet étant de 60 000€. <https://www.eucor-uni.org/seed-money/>

¹¹ RAE, p. 65.

engagement avec la volonté politique de la direction générale de l'éducation, de la jeunesse, du sport et de la culture (EAC) de la Communauté européenne d'ajouter un volet d'impact régional aux succès des « universités européennes » sous Erasmus+. **Le comité conseille à l'établissement d'exploiter ce net avantage qu'il a acquis grâce à la coopération transfrontalière, d'autant que les cours de langues sont déjà substantiellement présents dans les curricula (jusqu'à 9 crédits en master). Le comité l'encourage également à saisir les avantages offerts par l'Alliance Epicur pour donner un nouvel élan à la mobilité européenne, qui reste timide s'agissant des membres du personnel de l'université¹.**

Cependant, l'UHA étant très dépendante du site alsacien pour la définition de sa politique des relations internationales, au travers de l'Alliance Epicur notamment, le comité lui recommande de développer de manière autonome, en formation comme en recherche, des actions partenariales internationales structurantes avec de grands établissements de référence, dans les domaines d'excellence qui lui sont propres.

4 / Des liens historiques solides avec les collectivités territoriales et avec le monde socio-économique

La construction de liens solides avec le monde socio-économique est historiquement un axe stratégique politique assumé par l'UHA. Pour ce faire, un VP Partenariat et une chargée de mission s'occupant de la valorisation ont été nommés pour animer, jusqu'en 2019, la cellule en charge des partenariats dans l'établissement. Plus récemment, l'université a recruté un chargé d'affaires pour accentuer sa promotion auprès de ses partenaires.

L'engagement de l'UHA vis-à-vis du monde socio-économique et de l'entrepreneuriat se traduit dans la gouvernance même de l'établissement : Mulhouse Alsace Agglomération (m2A), la région Grand Est et la collectivité européenne d'Alsace (CeA) participent aux instances de l'université. Réciproquement, l'UHA est membre de la gouvernance stratégique du Campus Industrie 4.0 aux côtés de m2A, de la Société industrielle de Mulhouse (SIM) et de la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) Alsace Eurométropole. Elle est aussi impliquée dans la gouvernance du projet « *Innovative Red Brick Cities*² » qui met en relation des villes européennes issues de la première révolution industrielle autour d'initiatives partagées.

Les relations de l'UHA avec le Réseau des entrepreneurs innovants du Sud Alsace (REISA), sa constante implication dans les cinq pôles de compétitivité³ et dans le pôle de compétences Textile Alsace de la région Grand Est, sa participation à des congrès (congrès 360 Grand Est, Salon régional BE 4.0 Industries du Futur⁴) et sa présidence régulière du jury TalentiSIM, événement consacré à la reconnaissance et à la célébration de l'excellence en matière d'entrepreneuriat local, contribuent clairement à la visibilité de l'établissement auprès des entreprises.

L'UHA a participé aux réflexions menées dans le cadre de l'élaboration des *Business Act* Grand Est 1 et 2⁵, ainsi qu'à 9 projets du « plan de relance » portant sur la transformation industrielle et numérique pour 1 M €, participations auxquelles il faut ajouter le projet de territoire Post-Fessenheim. Les thématiques de recherche sur l'énergie, dans lesquelles l'UHA est impliquée, sont toutes inscrites dans la Stratégie régionale pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation (SRESRI) et dans le Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET), ce qui témoigne d'une reconnaissance des spécificités de l'établissement par la Région.

Les moyens qui résultent de ces partenariats sont très importants. Des ressources financières significatives sont issues des AAP régionaux : 222 000 € pour les IUT⁶ et 915 000 € dans le cadre du Pacte Compétences mis en place par la collectivité régionale. En outre 36 thèses Cifre, financées au cours de la période évaluée⁷, ainsi que 2 chaires partenariales, et 3 laboratoires communs⁸ développés dans le champ « Chimie et matériaux fonctionnels » traduisent l'intérêt des entreprises pour ce domaine d'activité de l'université. Dans ce même domaine, l'institut Carnot Mica⁹ affiche 211 contrats pendant la période de référence pour un montant de 7 M € (soit 1,4 M € par an).

¹ Mobilité sortante : 6 Erasmus + en 2018-2019. Il faut que je rajoute les chiffres.

² <http://www.redbrickcities.org/>

³ Véhicules du futur, Fibres- Energivie, France Biovalley, Industries et agro-ressources, Materialia et Textile.

⁴ Salon régional BE 4,0 Industries du Futur : 3903 visiteurs, 270 exposants, 85 conférences en 2021.

⁵ Une démarche participative et partenariale de réflexion et de construction d'une stratégie de relance de l'activité économique et de la transformation numérique, écologique, énergétique et industrielle du territoire après la crise sanitaire. D1-Ref.-3 C9 annexe 1.

⁶ RAE, p. 19.

⁷ Sur les 56 recensées au cours de la période évaluée.

⁸ RAE, p. 39.

⁹ L'Institut Carnot Mica est une structure de recherche publique qui accompagne les entreprises dans le développement de leurs projets en recherche et développement (R&D) dans le champ des matériaux fonctionnels, des surfaces et interfaces et des procédés associés.

Cette politique partenariale, remarquée lors de la précédente évaluation, demeure un point fort de l'UHA. La visibilité de l'établissement auprès du monde socio-économique et des collectivités territoriales n'est plus à démontrer.

5 / Une démarche engagée dans le DD&RS, couronnée de succès

L'investissement de l'UHA dans la démarche DD&RS s'affiche au quotidien, avec des actions au niveau du site alsacien, ou en collaboration avec m2A, ou bien encore intégrées dans des projets internationaux.

L'UHA s'est appropriée plusieurs actions du schéma directeur DD&RS du site alsacien. Parmi les actions significatives entreprises dans ce cadre par l'UHA, on peut citer la charte d'achats publics et le plan d'égalité entre hommes et femmes. Est à l'étude la mise à disposition d'un service d'autopartage et de salles partagées entre les trois universités (Unistra, UHA, UTBM) pour soutenir le télétravail.

En ce qui concerne l'impact environnemental et la performance énergétique, l'UHA est depuis 2014 labellisée ISO 50001 (cf. Réf. 8 : 12 /) et cet engagement a été renouvelé avec l'inscription du projet SMART-UHA¹ dans le projet d'établissement. L'UHA a eu la volonté de faire du campus de l'Illberg un terrain d'expérimentation pour qu'il devienne un *smart-campus* de référence : mobilités intelligentes et gestion de l'énergie sont les priorités de cette démarche. Plusieurs projets de recherche² ont permis des avancées concrètes sur ces thématiques (cf. Réf. 9 : 3)4 /). Sur le volet du transport, un plan de déplacement³ d'établissement (PDE) a été mis en place, de manière très professionnelle, impliquant pour engager la démarche un bureau d'études spécialisé. Un recensement détaillé de toutes les offres existantes (vélo, covoiturage, transport en commun) et des applications facilitatrices a été réalisé. Ce plan a été complété d'un Forfait de mobilités durables⁴, visant à améliorer les déplacements quotidiens de chacun, et il a été accompagné d'une campagne de promotion du vélo (achat de vélos électriques).

L'UHA a engagé des moyens humains pour soutenir cette dynamique : elle a mandaté une chargée de mission DD&RS, accompagnée d'une volontaire du Service civique, afin de s'inscrire dans une démarche d'auto-évaluation ; l'analyse quantitative des premiers résultats a été confiée à l'Agence d'urbanisme de la région mulhousienne. En outre, neuf personnes ont été formées à l'animation de la Fresque du Climat⁵ en 2021, ce qui a permis à 13 employés de l'université et à 230 étudiants de bénéficier de cette démarche importante de sensibilisation au réchauffement climatique.

Compte tenu de la maturité de la réflexion et des résultats obtenus, le comité recommande à l'UHA de lancer rapidement le plan d'action (évoqué dans le RAE) pour acquérir la labellisation DD&RS. Au-delà de la labellisation, le comité encourage l'établissement à poursuivre cette démarche vertueuse : la corrélation forte entre les trois axes du futur projet d'établissement et les objectifs du DD&RS, construite avec les responsables politiques et administratifs, est un facteur certain de pérennité des initiatives engagées.

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

6 / Un modèle de gouvernance participatif en cours de construction

L'UHA se présente, en matière de gouvernance, dans la continuité du précédent contrat, à savoir dans un modèle fédéral⁶, où le statut de chaque composante (UFR, écoles, IUT) définit ses compétences et sa responsabilité. Le modèle organisationnel que l'UHA cherche à mettre en place se structure autour des trois dispositions suivantes :

- Les attributions de compétences administratives sont soumises à révision (voir références 6 à 8).
- Les dialogues de gestion avec les composantes qui traitent des besoins en immobilier et en équipements, ainsi que des campagnes d'emploi (références 6 et 7), ont été transformés en dialogues intégrés.
- Les IUT bénéficient de COM imposés par la loi.

¹ D1-Réf.1 C-1_annexe 1 : Projet d'établissement, p. 7.

² D2-Réf.9 C-4_annexe 1, p. 784. Principaux projets de recherche.

³ D1-Réf.3 C-10_annexe 1, p. 613. Guide du plan de déplacement 2020.

⁴ Validation en CA (2021).

⁵ La fresque du climat est un outil pédagogique d'animation, dont le but est de sensibiliser au changement climatique : <https://fresqueduclimat.org/>

⁶ RAE, p. 25.

La phase ascendante d'élaboration de propositions par les entités à des fins stratégiques est comprise par leurs responsables. Pourtant, la participation à la prise de décision et à l'arbitrage reste à construire, même si des réunions mensuelles se tiennent avec les directeurs de composantes et de laboratoires. Les principaux points de discussion restent la formalisation des dialogues de gestion entre l'entité et l'échelon central. Le projet de recrutement d'une personne pour cette formalisation et pour le déploiement d'un outil de gestion de projets acquis récemment sera, du point de vue du comité, facilitateur.

La démocratie interne a été favorisée par la convocation d'états généraux de la formation, l'animation de débats d'orientation stratégique et l'organisation de séminaires¹. Le comité encourage l'établissement, d'une part, à évaluer la participation effective du personnel et des usagers à ces discussions collectives et, d'autre part, à mesurer l'impact de celles-ci sur la politique de l'établissement.

De l'avis du comité, ce modèle de gouvernance n'est pas un modèle fédéral au sens classique, ce modèle ne pouvant d'ailleurs pas être mis en place dans un EPSCP. Le modèle en construction relève davantage d'un modèle participatif, incluant une forte subsidiarité interne. Afin d'achever cette construction de manière totalement partagée, le comité recommande à l'établissement de répertorier, de manière exhaustive, les compétences de chaque entité ou service, de préciser leur niveau d'autonomie et de valider en CA ces dispositions. Le comité suggère également de clarifier les processus d'arbitrage afin d'aboutir à une réelle construction commune des orientations de l'établissement. Le comité considère d'ailleurs que la signature de COM avec chacune des entités, à l'image de ceux qui sont élaborés avec les IUT, constituerait le débouché naturel d'un tel processus.

7 / Une communication efficace et professionnelle

Le service de la communication relève de la direction du cabinet dans l'établissement. Des professionnels compétents du domaine² (webmaster, vidéaste, graphiste) ont été recrutés et la gouvernance a été clarifiée : rencontre hebdomadaire avec la direction en tenant compte de l'actualité propre à l'agenda des vice-présidences. Des référents « communication » sont nommés dans chaque composante et laboratoire : le groupe opérationnel ainsi constitué se réunit en fonction des besoins et des enjeux.

De nombreuses actions concourent à la visibilité de l'UHA et au développement du sentiment d'appartenance en interne : nouveau site web de l'établissement lancé en 2020, harmonisation des sites web des composantes³, gestion centralisée de l'événementiel (par exemple, de la cérémonie « Honoris Causa » ou de celle des vœux du Président à destination des étudiants⁴), présence dans les salons tels que le salon BE 4.0, événement phare de l'industrie du futur, etc. Le service de la communication assure également une fonction de relation avec la presse et prend en charge la publication d'un rapport d'activités destiné aux partenaires, ce dernier constituant une démarche de communication externe utile et intéressante.

Le comité salue tout particulièrement l'investissement et l'effort d'harmonisation réalisés à l'occasion de la refonte du site web : la traduction en anglais et en allemand est en cohérence avec l'ouverture internationale de l'université. L'ENT à destination des personnels et des usagers, ainsi que la *newsletter* électronique, assurent une régularité de diffusion des informations. La coordination de la communication de l'UHA est centralisée et s'avère d'autant plus efficace que des outils⁵ communs, simples dans leur utilisation, ont été mis à disposition de tous avec partage de compétences. Un travail en cours sur l'usage et la rationalisation des réseaux sociaux constitue un outil supplémentaire du service de la communication, cette démarche ayant été amorcée avec le recrutement récent d'un apprenti.

L'activité du service de la communication étant importante, au regard notamment des tâches à assumer, **le comité recommande à l'université de veiller au maintien et au développement de l'ensemble des compétences acquises progressivement par son personnel.**

Le comité confirme en outre l'analyse que fait l'UHA dans son autoévaluation sur la nécessité d'établir un plan de communication qui rationalisera actions et moyens, tout en maintenant la fonction de communication à la hauteur des ambitions de visibilité de l'établissement. Il lui recommande de le déployer rapidement.

¹ RAE p. 21-22. États généraux de la formation, 4 séminaires sur le thème « quelles priorités stratégiques [...] contrat 2024-2028 ».

² Notes d'entretiens.

³ RAE, p. 23

⁴ Mise en place d'un bus pour les étudiants de Colmar.

⁵ Utilisation de l'outil « word press » pour tous les développements qu'il s'agisse du site web ou de l'ENT.

8 / Une forte montée en puissance de la transformation numérique, malgré des difficultés en RH

La construction de la stratégie numérique de l'université est un objectif inscrit dans le volet spécifique¹ du contrat de site et nombre d'objectifs² ont été atteints, comme le montrent les quelques exemples développés ci-après.

De manière prioritaire, les réseaux externes (RAREST pour la région et RAMSES pour les deux métropoles) ont été consolidés et la sécurisation des liaisons se termine. Les réseaux internes et la couverture Wifi ont aussi été améliorés. Les infrastructures de serveurs et de sauvegarde ont été réorganisées ou mises à niveau. Les infrastructures de communication (messagerie, téléphonie IP, visioconférence) sont pleinement opérationnelles dans tout l'établissement. L'externalisation des sauvegardes et leur stockage sécurisé ont été réalisés.

Plusieurs systèmes d'information ont été développés à destination des fonctions de soutien en formation et de l'administration, afin de répondre à la demande d'urbanisation des services métiers. Dans le champ de la formation, plusieurs projets ont abouti : la dématérialisation des inscriptions, la mise en place de e-candidat, la planification homogène des emplois du temps et la consolidation des plates-formes pédagogiques numériques. Le déploiement de PEGASE³, prévu pour 2024, est piloté par une équipe-projet sous la responsabilité de la Direction des études et de la vie universitaire (DEVU). Il manque à ce jour un SI destiné à la recherche. En parallèle, un socle technologique de gestion électronique des documents (GED) a été déployé dès 2019. Des applications métiers / gestion sont mutualisées avec l'Unistra⁴ ou externalisées⁵. Du fait de la crise sanitaire, un plan d'envergure d'équipement informatique⁶ a été mis en place.

La mise en œuvre des services numériques pour les usagers s'est largement intensifiée et les besoins en dématérialisation ne cessent d'augmenter, ainsi que les demandes de services et d'accompagnement. Si l'organisation structurée et centralisée de la direction du numérique (Dnum) a permis de fournir un service de grande qualité aux usagers, le comité constate que les conditions de travail y sont difficiles malgré l'augmentation importante des ressources humaines et des moyens qui lui ont été attribués au cours de la période de référence. L'absence prolongée de direction, le faible nombre d'emplois, le problème important du *turn-over* des personnels, la difficulté de recrutement dans le domaine, ainsi que le manque de définition des priorités et de coordination des objets traités, restent des points d'attention. L'UHA en est consciente : une analyse de la fonction de support informatique a d'ailleurs été conduite à l'échelle de l'établissement (restitution en septembre 2020) et a fourni des pistes de travail. En 2021, un Comité stratégique du numérique (COS Num) a été réactivé et un schéma directeur du numérique⁷ est, depuis, en cours d'élaboration. Ce futur schéma directeur n'est toutefois pas suffisamment construit avec l'équipe de la Dnum⁸, ce qui constitue un point de fragilité de la démarche.

Sur la base de ces éléments et en tenant compte des ambitions exprimées par l'établissement pour sa politique du numérique, le comité tient à insister sur la nécessité de donner au plus vite des réponses précises, tant sur le besoin de ce service en ressources humaines que sur leur organisation. Le comité alerte aussi sur la nécessité d'associer les responsables de la Dnum aux VP en charge de l'écriture du schéma directeur, afin d'assurer la pertinence du futur programme, tant d'un point de vue politique que d'un point de vue opérationnel.

L'UHA a amorcé une réelle mise en place de la politique de sécurité du ou des systèmes d'information (PSSI) par le recrutement d'un ingénieur en SSI, l'organisation de réunions mensuelles de l'ensemble des acteurs, représentants en charge de ce sujet dans chaque entité et l'écriture des chartes de l'administrateur et de l'utilisateur. Cette coordination des acteurs de la PSSI témoigne de l'investissement pour la sécurisation du système d'information.

¹ Jalon 2, IC13 du volet spécifique p. 111 du contrat de site.

² RAP 2021 Indicateur Contrat 16.

³ PEGASE est l'application développée par le projet PC-SCOL (Projet Commun de la Scolarité), projet issu du partenariat de l'Amue et de l'association Cocktail pour la construction de la solution logicielle commune qui succèdera à Apogée / Rof, pour l'Amue, et à Scolarix / SVE, pour l'association Cocktail.

⁴ ABYLA pour la DGPI, AMETHIS pour les écoles doctorales, SEBINA et UnivOAK pour le Learning center, P4P-Passcampus pour les cartes étudiants/personnels.

⁵ MOVEON pour les RI, YPAREO pour le CFAU, BLUEKANGO pour le SAP/Qualité.

⁶ 650 ordinateurs portables, 2000 périphériques (1 M €).

⁷ RAP 2021 Indicateur Contrat 16.

⁸ Notes d'entretiens.

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

9 / Une politique globale de la qualité pragmatique avec des objectifs arrivés à maturité

D'un point de vue général, la stratégie de la politique de la qualité se décline à l'UHA, d'après le RAE, en trois types d'objectifs opérationnels : la mise en place d'un système de management de la qualité simple et aisément appropriable, la communication et la formation relatives à la démarche à adopter en matière de qualité et, enfin, l'obtention de certifications et de labellisations¹. Cette politique de la qualité a été élaborée en 2018, mais le projet d'établissement ne fait référence à aucune démarche globale de la qualité. Les éléments de concrétisation de cette démarche se résument actuellement à un document de communication², certes pertinent, mais insuffisant pour l'asseoir et la déployer. Enfin, l'UHA utilise, dans une perspective d'amélioration continue, les rapports du Hcéres : à cet égard, les recommandations du dernier rapport d'évaluation paraissent suivies ou partiellement suivies d'effet, à l'exception de la recommandation qui vise à « renforcer l'implication des étudiants à tous les niveaux de la vie de l'établissement » (cf. Réf. 17 : 3)8 /).

Le recrutement, dès 2018, de deux personnes chargées de la qualité et l'acquisition du logiciel de gestion des processus « Qualité, hygiène, sécurité, environnement » (QHSE) *Blue Kango*, à la fin de 2019, ont permis une mise en œuvre, dans des cadres précis, d'outils propres à la démarche qualité et une appropriation progressive de ceux-ci par le personnel. Les initiatives particulières sur la qualité sont suffisamment nombreuses et diversifiées pour avoir un effet considérable et profond sur l'organisation. Ainsi, plusieurs certifications et labellisations ont été obtenues par l'UHA : certification ISO 50 001 pour l'amélioration de la performance énergétique, validation de la Stratégie européenne des ressources humaines pour les chercheurs (HRS4R), certification ISO 9001 pour la formation continue et la VAE et la Charte Marianne pour le *Learning Center*.

Dans le cadre du contrôle interne budgétaire et comptable, les processus financiers ont été détaillés et la cartographie des risques concernant le volet des dépenses et leurs cotations ont été réalisées, avec validation en CA. La procédure d'élaboration du budget initial a été analysée et formalisée³. La politique des marchés a été optimisée et sécurisée pour l'ensemble de l'établissement. Enfin, une démarche qualité avérée a été mise en place en matière d'évaluation des formations : une augmentation très significative de 21 points du taux de réponse⁴ y a été observée entre 2017-2018 et 2019-2020 (cf. Réf. 16 : 3)7 /3)4 /).

En conclusion, l'UHA a développé, en matière de qualité, une démarche pragmatique qui produit des résultats satisfaisants. Cependant, pour assurer la pérennité de la démarche, **le comité recommande de consolider le dispositif en élaborant un plan global d'action, consacré à la qualité, en l'accompagnant d'un processus de suivi effectif de chaque action.**

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. »

10 / Une vision éclairée, une gestion rigoureuse et équilibrée des finances de l'établissement, grâce à un apport en ressources propres à pérenniser

L'établissement est attentif à la gestion et à la maîtrise budgétaires. Cette politique a porté ses fruits jusqu'à ce jour. Ainsi, les derniers soldes en gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), comme les résultats comptables sont largement positifs, malgré des budgets votés en déséquilibre. En 2021, sur un total des dépenses payées s'établissant à 107 M€ de crédits de paiement (CP) consommés, le solde budgétaire a été globalement positif de 5 M € et en hausse par rapport aux années précédentes (3,4 M€ en 2020 et 2 M€ en 2019). Le montant global du fonds de roulement (FDR) est ainsi de 33 M €⁵.

Les résultats financiers de l'établissement témoignent donc d'une réelle maîtrise de la gestion et des équilibres. Les ressources propres de l'établissement sont tout à fait essentielles à ces équilibres : elles reposent sur les

¹ RAE, p. 25.

² D1-Réf.-5 C-1_annexe 1, p. 630. Politique Qualité.

³ D1-Réf.-6 C-2_annexe 1, p. 655-663. Élaboration Budget initial 2021.

⁴ D1-Réf.5 C-2_annexe 1, p. 633. Évaluation des formations par l'étudiant.

⁵ Comptes financiers 2021, p. 41.

recettes de la formation par apprentissage et sur les financements de projets de type PIA. L'UHA s'est appropriée totalement la réforme de la formation professionnelle et le doublement en 5 ans des recettes afférentes (3,3 M € à 7,2 M € en 2021) a largement contribué à l'équilibre financier.

La forme et la finesse de la présentation des comptes financiers montrent la bonne appropriation et la compréhension précise des données de gestion par l'établissement et son inscription dans une démarche d'amélioration continue. De surcroît, plusieurs actions importantes ont été réalisées pendant la période de référence, telles que l'inscription de l'université dans la démarche liée au projet national de connaissance des coûts des activités (P2CA) pour évaluer ses différentes charges, ce qui a permis de mettre à jour et de systématiser le traitement des données produites annuellement depuis 2019. S'y ajoute le suivi de la masse salariale, qui fait l'objet d'une attention toute particulière avec une évaluation et une projection à cinq ans.

La procédure budgétaire est clairement établie et mobilise tous les acteurs utiles, comme en témoigne sa dernière version¹. Outre la gouvernance centrale de l'établissement, les directeurs de service, les directeurs de composantes et de laboratoires, les responsables administratifs ainsi que les gestionnaires financiers participent au processus. Ainsi, les contextes budgétaires et financiers sont connus et partagés, ce qui a vocation à faciliter l'acceptation des contraintes et des mesures adoptées.

Le suivi financier accompagné de projections pluriannuelles dans le domaine des RH² comme dans celui de l'immobilier a été consolidé pendant la période de référence. Cette vision éclairée a aidé l'établissement à maintenir un équilibre financier, en remplissant ses missions et en évitant le recours à de nouveaux gels de postes³. Les chiffres budgétaires le confirment : les comptes financiers de 2018 à 2021 présentent des excédents budgétaires oscillant entre 2 et 5 millions d'euros. **Le comité recommande à l'UHA de poursuivre sa démarche rigoureuse de suivi des différents postes budgétaires et notamment de mettre en place rapidement un schéma directeur des RH et une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)** (cf. Réf. 7 : 11 /).

Toutefois, les équilibres financiers sont susceptibles d'évoluer. L'établissement exprime une inquiétude notamment au sujet du coût que représente le solde du glissement vieillissement technicité (GVT), estimé à 412 000 € et qui augmentera encore. La progression du coût des formations (mise en place des BUT) et l'incertitude liée aux recettes tirées de l'apprentissage (6 979 000€ de reversement du CFAU au bénéfice de l'UHA⁴) constituent également des zones d'ombre importantes. S'y ajoute la question du financement futur des dispositifs déployés par le biais des ressources obtenues dans le cadre des appels à projets, ces financements étant appelés à prendre fin de manière progressive (1 511 000€ de masse salariale actuellement financée en 2021 dans le cadre de ces dispositifs⁵).

Comme l'établissement l'envisage, les outils mobilisables étant désormais disponibles, **le comité confirme qu'il est indispensable d'actualiser les prévisions pluriannuelles sur la base d'une modélisation sur cinq ans**, en prenant en compte l'ensemble des schémas directeurs nouvellement définis ou consolidés, une évolution stabilisée des recettes tirées de l'apprentissage dans les années à venir et une étude des situations financières découlant de la fin attendue des projets transformants.

Le dialogue de gestion avec les entités (composantes, laboratoires, *Learning Center* et Serfa [Service de formation continue de l'Université de Haute-Alsace]) est alimenté par un document d'accompagnement⁶ de grande qualité puisqu'il retrace précisément les éléments financiers, de coût et de performance, de l'entité concernée et qu'il intègre les projets envisagés, que ces derniers soient en relation directe avec la stratégie de l'établissement ou qu'ils découlent des orientations propres à l'entité. Ce document pourrait constituer un support pour le déploiement des contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes, même si sa dimension prospective est encore peu développée. Ainsi, **le comité tient à conforter l'UHA dans sa décision de mener un dialogue de gestion intégrant toutes les ressources à mobiliser, qu'il s'agisse des finances, des ressources humaines, de l'immobilier ou de l'équipement.**

¹ D1-Réf.-6 C-2 annexe 1, p. 655-663. Élaboration Budget initial 2021.

² Projections réalisées avec l'aide de l'IGAENR.

³ S'il n'y a pas eu de nouveaux gels d'emploi pendant la période évaluée, l'établissement n'utilise pas la totalité de son plafond d'emploi comme l'indique son RAE p. 78 : « Pour rétablir l'équilibre financier (suite au déficit de 2012), l'UHA a été contrainte de geler des postes (cf. D1-Réf.-2 C-4_annexe 1). La situation s'est améliorée entre 2016 et 2021, en passant de 29.5 supports d'enseignants non pourvus à 28.5, mais reste très contrainte ».

⁴ Compte financier 2021, p 20.

⁵ *Ibidem*, p. 25.

⁶ D1-Réf.-6 C-7 annexe 1, p. 664-694. Dialogue gestion FST 2021.

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. »

11 / Un engagement fort de l'établissement dans l'accompagnement de ses personnels, qu'il conviendrait de mieux coordonner et de systématiser dans le cadre d'une GPEEC pleinement aboutie

L'engagement politique de l'établissement sur le plan des ressources humaines se traduit par la nomination de trois vice-présidents spécifiques à ce domaine (VP RH, VP Qualité de vie au travail, VP délégué Égalité, diversité). Ainsi, la politique des ressources humaines fait l'objet d'une attention particulière, qui porte sur les aspects qualitatifs, et des dispositifs spécifiques ont été mis en place dans cette perspective : une cellule risques psychosociaux (RPS), une cellule violences sexuelles et sexistes (VSS) et un comité de la qualité de vie au travail (QVT).

En 2021, l'UHA s'est engagée à élaborer et à mettre en œuvre un plan d'action concernant l'égalité entre hommes et femmes¹. L'investissement de l'établissement dans ce domaine est significatif : un examen préliminaire de la situation a été effectué avec, comme première étape, une action d'auto-formation des membres de jurys et de comités de sélection pour le recrutement des enseignants-chercheurs et un protocole les guidant précisément dans leur travail. La QVT bénéficie, elle aussi, d'un traitement de fond à travers la mise en place d'un dispositif mobilisant de nombreux acteurs. Le comité QVT comprend 22 membres et l'engagement de ses travaux a reposé sur l'organisation d'un séminaire qui a rassemblé la gouvernance et l'encadrement de l'établissement. Son action se traduit par la programmation d'ateliers participatifs déployés conformément aux préconisations de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT). Toutefois, la démarche n'en est qu'à ses débuts et ses résultats tangibles se limitent, pour l'heure, à la réalisation d'une enquête. Ces démarches devront donc être prolongées et étoffées pour parvenir à des résultats à la hauteur de l'investissement initial.

Par ailleurs, un effort important (743 000 € durant la période) a été fait pour revaloriser la carrière des Biats contractuels, ainsi que les primes des contractuels occupant des postes permanents et, dans le cadre de la loi de programmation pour la recherche (LPR), le Régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs (Ripec) est à l'étude pour les enseignants. Le télétravail a également été encadré depuis la crise sanitaire et, pour garantir la soutenabilité financière des politiques RH, un scénario réaliste de trajectoire salariale a été arbitré, fondé sur une analyse technique de l'évolution prévisible de la masse salariale sur cinq ans², tous ces points dénotant assurément la rigueur du pilotage.

Toutefois, malgré un engagement important de l'établissement pour consolider la dimension prospective de sa politique en matière de RH, un travail considérable reste à mener, du point de vue du comité. En effet, si la démarche de GPEEC est engagée depuis 2018, elle ne l'est que de manière timide : à ce jour, seule l'analyse de la fonction de la scolarité a été réalisée. Comme évoqué précédemment, le dossier de la QVT n'en est qu'à ses débuts et ses implications devraient être lourdes à cet égard. Les Lignes directrices de gestion (LDG) sont encore celles du Ministère sur plusieurs points de la gestion des ressources humaines et, par conséquent, celles de l'établissement sont encore à écrire. Enfin, l'UHA doit faire aboutir un pan considérable de sa politique indemnitaire à destination des enseignants-chercheurs, que ce soit pour le volet C2 ou pour le volet C3³ du Ripec. À cet égard, **le comité tient à souligner la qualité de la démarche exigeante dans laquelle l'établissement s'est engagé en s'inscrivant dans les préconisations du pacte de Paris pour la recherche et en s'inspirant des lignes directrices de gestion du Ministère.**

Des difficultés sont également constatées sur le plan de la stabilité et du recrutement de l'encadrement supérieur. On observe en effet un important *turn-over* touchant à des postes stratégiques pour l'établissement et, si certains changements s'inscrivent très certainement dans une dynamique naturelle, le nombre important de mouvements constatés (DSI, DRH, DGS, DRV, Agent comptable, etc.) affecte la stabilité de l'organisation. S'y ajoute une forte tension dans le recrutement pour certains emplois, à l'origine de nombreuses vacances de postes. Cette instabilité pénalise les services et un travail sur l'attractivité de l'université est devenu indispensable pour remédier à cette situation. **Dans ce contexte, le comité recommande à l'établissement de conduire un travail de redéfinition des postes et des fonctions de direction intégrant les problématiques de positionnement des emplois concernés dans l'organigramme hiérarchique et fonctionnel de l'établissement, ainsi que des rémunérations, dans le contexte d'une importante concurrence transfrontalière en matière salariale. Ce travail permettra de parvenir, à terme, à une plus grande stabilité des personnels d'encadrement.**

¹ D1-Réf.-7 C-2 annexe 1, p. 695-714. Plan égalité HF 2021.

² Document complémentaire : Projection pluriannuelle de la masse salariale 2021-2026.

³ Partie C2 du Ripec : indemnité liée à l'exercice de certaines fonctions ou responsabilités en sus de leurs obligations de service. Partie C3 du Ripec : prime individuelle.

Pour le traitement de l'ensemble du domaine des ressources humaines, la démarche consistant à impliquer les personnels, leurs représentants et l'encadrement de l'établissement constitue un engagement réel et de qualité de la part de l'équipe de gouvernance. Par le biais de groupes de travail, de séminaires ou de cellules spécialisées, le travail mené acquiert une dimension collective effective. Les instances paritaires adhèrent aux méthodes ainsi déployées, et le plus souvent, au fond des propositions qui émanent de la gouvernance¹.

Toutefois, les acteurs mobilisés sont multiples et les responsabilités fragmentées. Alors que trois vice-présidents définissent la politique des RH, la direction en charge de ce domaine n'est réellement affectée que par la dimension gestionnaire des sujets et reste faiblement associée à la QVT. D'autre part, elle n'est porteuse que d'une partie du dialogue social, la gestion de la section spécialisée du CSA étant dévolue au Service Prévention Sécurité Environnement. Un travail de coordination et de planification complexe reste à construire. De la même manière, si les intentions et le positionnement sont lisibles et transparents, ils sont formalisés dans des documents multiples et de natures diverses. Un document unique présentant intégralement les axes politiques de l'établissement en matière de RH aiderait à la mise en cohérence, à la planification et au meilleur partage des choix et orientations, comme y invitait déjà une recommandation de la précédente évaluation du Hcéres.

Le comité recommande de prévoir une coordination et une planification au plus haut niveau pour une action cohérente déclinée dans tous les domaines des ressources humaines.

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

12 / Une gestion du patrimoine exemplaire intégrant les enjeux du développement durable et un projet pertinent et ambitieux pour le campus de l'Illberg

L'UHA a déployé de longue date une approche planificatrice de la gestion de son patrimoine : en 2010, elle présentait son premier schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)² qu'elle a depuis renouvelé pour la période 2018-2022 et elle prépare actuellement son SPSI pour 2023-2027. Dans le même temps, elle a intégré à la gestion de son patrimoine, de manière pleinement efficace, la problématique de la performance énergétique. Seule université certifiée ISO 50 001, l'UHA s'est dotée d'un schéma directeur de l'énergie³, ce qui lui permet, depuis plus de 10 ans, d'œuvrer pour la sobriété de l'établissement grâce à un manager de l'énergie.

L'occupation des locaux est parfaitement connue, grâce aux données fournies par deux logiciels applicatifs : le logiciel Abyla (gestion de destination des locaux) et le logiciel ADE (gestion des emplois du temps) donnent les informations qui permettent aux équipes de maintenance d'ajuster les systèmes de ventilation et de chauffage.

L'université souhaite se doter d'un schéma directeur de la maintenance, fondé sur son système d'information, afin de mieux gérer les maintenances préventives et curatives. L'établissement doit aussi s'engager dans une démarche BIM (bâti immobilier modélisé). **Le comité encourage l'établissement dans ces choix qui lui permettront de maîtriser la gestion fine de son patrimoine.**

L'UHA a également l'ambition de réduire le nombre des sites mulhousiens en densifiant le campus de l'Illberg⁴. Il s'agit plus précisément de rassembler l'ENSISA dans un bâtiment unique, de rapatrier l'IUT de Mulhouse et de quitter le campus Collines. Cette opération « Structuration du haut campus Illberg/ PEEC 2030⁵ » touche un tiers du patrimoine de l'établissement et permet de mutualiser des lieux comme la cafétéria, les amphithéâtres et les salles banalisées. Il est attendu un gain de surfaces de près de 5 000 m².

La restructuration s'organise en deux tranches successives. Il s'agira, dans un premier temps, de regrouper les activités de l'ENSISA dans un seul et même bâtiment et d'y installer également des équipes de recherche

¹ Notes d'entretiens.

² D1-Réf.-8 C-1_annexe 1, p. 715.

³ D1-Réf.-8 C-6_annexe 1, p. 753.

⁴ D1-Réf.-8 C-6_annexe 2, p. 764.

⁵ Le Programme Efficacité Énergétique des Campus à horizon 2030 (PEEC 2030) a été engagé en 2016 par la Conférence des Présidents d'Universités (CPU). Il s'inscrit d'une part dans les obligations réglementaires de la loi Évolution du Logement de l'Aménagement et du Numérique (Élan), ainsi que de la loi Énergie-climat et il propose aux universités, d'autre part, un modèle économiquement soutenable et vertueux pour entreprendre la modernisation des campus.

actuellement dispersées sur plusieurs sites. Puis, dans un second temps, il s'agira de transférer l'IUT de Mulhouse (campus Collines) vers le campus de l'Illberg (réhabilitation lourde de l'ENSISA, libération du bâtiment Werner et extension).

La phase 1, estimée en 2019 à 32 M €, est aujourd'hui chiffrée à 42 M €, ramenés à 36 M € par un travail d'optimisation. La seconde tranche était estimée en 2019 à 29 M €. Pour financer les dépassements estimés durant la première phase, l'université mobilisera son fonds de roulement à hauteur de 4 M €. Cette modalité de financement est envisageable du fait d'un fonds de roulement important, mais cette méthode ne pourra probablement pas être renouvelée. En effet, l'ordre de grandeur des risques financiers qu'implique cette méthode de financement est largement supérieur à la capacité d'investissement récurrente de l'UHA, du fait notamment des incertitudes liées à la conjoncture économique.

Ainsi, le comité invite l'UHA à préciser davantage sa capacité d'investissement, dans le cadre de ce projet, en s'appuyant sur une démarche plus prospective (cf. Réf. 6 : 10 /) et à prolonger la discussion avec les autres financeurs afin de parvenir à un tour de table de financement qui sécuriserait l'opération.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1) Forces

- Un positionnement très clair comme université pluridisciplinaire au service de son territoire, qui bénéficie de l'appui des acteurs institutionnels locaux, tout en revendiquant, de manière légitime, l'excellence en recherche dans certains domaines.
- Une capacité d'impulsion d'une stratégie propre, en cohérence avec celle du site alsacien.
- Une situation géographique frontalière, pleinement exploitée et valorisée.
- Un engagement DD&RS de l'université visible en recherche et en formation, avec un réel impact sur le quotidien de son personnel et de ses étudiants, ce qui fait de l'UHA un véritable établissement expérimental dans ce domaine.
- Un pilotage budgétaire efficient, rigoureux et prudent, intégrant une dimension pluriannuelle effective.
- Une gestion et une planification immobilière performantes et innovantes en matière de management de l'énergie.

2) Faiblesses

- Un modèle de gouvernance fondé sur une subsidiarité encore fragile et improprement désigné comme « fédéral ».
- Une organisation peu lisible et encore insuffisamment articulée des modalités de pilotage politique et administratif des RH.
- Un service du numérique fragile et insuffisamment associé à la définition des projets politiques.

3) Recommandations

- Préciser le modèle de gouvernance, en définissant la subsidiarité entre les différentes entités qui constituent l'établissement ; clarifier les circuits et les lieux de prise de décision pour atteindre une gouvernance de type participatif.
- Doter l'UHA de sa propre politique internationale, ambitieuse, adaptée au positionnement scientifique de l'établissement et à la mission d'accompagnement des étudiants vers la réussite qu'il s'est fixée.
- Stabiliser les fonctions de direction des services centraux et coordonner la politique des ressources humaines, ainsi que les actions qui en résultent, au niveau de la DRH elle-même.

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 structuration de la recherche lisible, cohérente et ouvrant sur une spécialisation assumée

L'université de Haute Alsace est impliquée dans 22 unités de recherche (UR), évaluées au cours de la vague C, et exerce la tutelle de 15 d'entre elles. Les 22 UR rassemblent un effectif total de 1624 agents titulaires (1058 EC, 171 C, 395 personnels d'appui à la recherche), tous opérateurs confondus. Les enseignants-chercheurs représentent 65,2 % de l'effectif total, les chercheurs 10,5 %, et les personnels d'appui à la recherche 24,3 %. Les unités du domaine ST totalisent 888 agents, soit la plus large part (54,7 %) des effectifs ; les unités du domaine SHS rassemblent 646 personnels (39,8 % des effectifs). Le domaine SVE présent dans 2 UR avec 90 agents ne représente que 5,5 % des effectifs tous opérateurs confondus. Dans cet ensemble, les 352 agents titulaires de l'établissement (317 EC, 35 personnels d'appui) se répartissent au 1^{er} juin 2022 principalement dans les unités rattachées aux domaines des sciences et technologies (ST, 215) et des sciences humaines et sociales (SHS, 119). Le domaine SVE compte uniquement 18 agents¹.

La politique de recherche et d'innovation de l'université se décline en cinq priorités² : « renforcer le lien avec la formation ; accompagner la logique de spécialisation en recherche ; promouvoir l'innovation comme un levier d'essor économique ; développer des projets de recherche structurants et fédérateurs ; améliorer le partage des connaissances scientifiques, techniques et industrielles ». Ces priorités sont en phase à la fois avec la politique du site alsacien et avec les coopérations internationales engagées par l'établissement, coopérations transfrontalières comprises (cf. Réf. 3 : 3 /).

À des fins de structuration et de mise en visibilité, l'UHA a affiché jusqu'en 2021 trois champs de recherche désignés de la manière suivante : « Chimie et matériaux fonctionnels et environnement » (CMAFÉE), « Systèmes intelligents, numériques, procédés et textiles avancés » (SINPTA) et « Interculturalité(s) : humanités, sociétés, économies durables et identités européennes » (IHSEd), auxquels il faut ajouter, comme thématique transversale, le « risque ». Ces champs définissent la logique de spécialisation de la recherche conduite par l'UHA et s'inscrivent dans une démarche collective et volontariste d'interdisciplinarité, en cohérence avec la stratégie de l'établissement³. Cette évolution des orientations scientifiques s'est accompagnée d'une rationalisation des unités de recherche par des regroupements ou fusions (création du LIMA et de l'IRIMAS). Elle a été soutenue par le CNRS et à l'origine d'une plus grande cohérence scientifique.

Les résultats des unités du champ CMAFÉE⁴ sont remarquables pour l'ensemble des indicateurs. Les indices de spécialisation, rappelés en introduction de ce rapport, et les résultats scientifiques obtenus en chimie de synthèse et matériaux, génie des matériaux et chimie physique et analytique attestent la reconnaissance internationale de l'établissement dans ce domaine⁵. On note un excellent taux de publications de l'ordre de quatre articles dans des revues à comité de lecture par enseignant-chercheur par an, une réussite importante aux AAP internationaux et nationaux, une activité de valorisation marquée et qui se structure, et une activité de transfert avérée⁶. L'UHA est donc clairement spécialisée dans ce domaine, au niveau international.

¹ Source : Hcéres, synthèse des évaluations de la recherche de l'université de Haute-Alsace, p. 6.

² RAE, p. 37.

³ RAE, p. 38.

⁴ D2-Réf. -9 C-1_annexe 1, p.776. Explicitation des champs de recherche.

⁵ Cette reconnaissance repose notamment sur le rayonnement de l'IS2M. On peut ainsi citer, au cours de la période évaluée : 122 conférences invitées, 4 projets ANR internationaux (PRCI), la participation de l'unité à divers réseaux de collaboration à l'échelle européenne dans le cadre de H2020 ou d'Interreg, l'implication dans l'*International research training group IRTG Soft Matter Science*, l'obtention de divers prix et distinction (médaille de bronze du CNRS en 2017, prix Guy Ourisson en 2019, prix de la division chimie du solide de la SCF en 2019 et en 2020). Pour rappel, l'UHA contribue à hauteur de 52 % de l'effectif total de l'IS2M – Source : Hcéres, synthèse des évaluations de la recherche de l'université de Haute-Alsace, p. 34.

⁶ RAE, p. 39. On peut ainsi noter que Les travaux de recherche sur les matériaux fonctionnels menés l'IS2M ont eu au cours de la période une très bonne visibilité internationale (122 conférences invitées, 4 projets ANR internationaux (PRCI), participation de l'unité à divers réseaux de collaboration à l'échelle européenne H2020, Interreg...) – Source : Hcéres, synthèse des évaluations de la recherche de l'université de Haute-Alsace, p. 18. En termes de recherche partenariale, d'un seul point de vue quantitatif, pour l'IS2M et le LPMT, 211 contrats ont été signés avec des partenaires industriels dans le cadre de l'institut Carnot pour un montant total de 7 M€ sur la période – *Ibidem*, p. 20

Le champ SINPTA, au travers de l'IRIMAS, bénéficie également d'une reconnaissance internationale, confirmée par un taux de publication de très bon niveau de l'ordre d'un à quatre articles dans des revues à comité de lecture par enseignant-chercheur par an et par plusieurs succès dans des appels à projets compétitifs internationaux¹.

Comme l'établissement le souligne, le champ IHSEd « n'a pas atteint le même degré de maturité² ». Grâce à l'Idéfi NovaTris, qui comportait une dimension de recherche assez significative sur l'interculturalité, son animation scientifique est montée en puissance et a instauré une réelle dynamique qui doit être pérennisée.

Le Centre européen de recherche sur le risque, le droit des accidents collectifs et des catastrophes (CERDACC) est le principal animateur du thème transversal sur les risques : des résultats y sont visibles dans le domaine du nucléaire militaire³ et dans celui du risque industriel⁴. La recherche autour de la mise en service des véhicules autonomes est émergente.

Enfin, avec de faibles effectifs, l'UHA est reconnue au niveau national dans plusieurs disciplines dites rares : l'étude du yiddish et de langues mineures⁵ et sur certaines niches thématiques telles que les maladies du bois de la vigne⁶.

La sélection du projet Mat-Light 4.0 sur la thématique matière-lumière, dans le cadre de l'AAP PIA 4 « ExcellenceS sous toutes ses formes », confère à l'UHA une signature scientifique distinctive. Ce projet confirme l'excellence de l'université dans certaines disciplines (chimie des matériaux, photopolymérisation, chimie des colorants, textiles, etc.) du champ CMAFÉ, tout en incluant l'apport des disciplines connexes (intelligence numérique artificielle, histoire, sociologie, etc.). Le comité constate que cette signature est acceptée par une très grande majorité des laboratoires et par la communauté des chercheurs et des enseignants-chercheurs dans son ensemble. Il relève également que la dichotomie entre une politique de recherche partenariale intense et une stratégie de recherche visant à la visibilité scientifique du site, à travers les indicateurs traditionnels de l'activité de recherche et notamment de publication, s'estompe au sein de la communauté locale des enseignants-chercheurs. En effet, Les actions de recherche partenariale mises en œuvre ont été structurantes et ont eu des retombées académiques importantes au cours de la période évaluée (exemple des laboratoires communs. Cf. Réf. 13 : 7 /), à l'origine de cette évolution favorable.

Le comité considère que les choix structurants de l'université en matière de recherche sont tout à fait adaptés à la configuration de l'UHA. Ils inscrivent l'établissement dans une stratégie visant à donner une meilleure visibilité à ses points forts en S&T (Chimie de synthèse et matériaux, Génie des matériaux, Chimie physique et analytique) et à ses sujets de niche en SHS (Étude du passé humain). Le comité recommande la consolidation de cette stratégie et plus particulièrement l'amplification de la dynamique installée au sein des équipes du champ IHSEd autour de la thématique transversale du « risque », durant la période évaluée, afin d'atteindre une meilleure visibilité nationale sur ce plan et de viser une reconnaissance internationale. Le comité encourage l'établissement à inciter le CERDACC à s'inscrire plus pleinement dans cette logique de transversalité, dans le but d'élever son niveau de publications⁷.

2 / Un soutien renforcé du CNRS à la stratégie de différenciation par la spécialisation, qui s'accompagne d'une forte cohérence universitaire du site alsacien

Le CNRS est impliqué tant en ST qu'en SHS (68 chercheurs dans 4 unités⁸) et il gère également le bâtiment qui héberge une partie des activités de recherche de l'IS2M⁹. Au-delà des chiffres, il soutient la stratégie de recherche mise en œuvre par l'UHA, comme en témoignent son accompagnement dans le cadre de la restructuration des équipes de recherche de l'université (restructuration mentionnée précédemment), son soutien au projet Mat-Light 4.0 et son implication dans l'obtention, à la rentrée 2022, d'une chaire de professeur

¹ 12 projets européens (2 FEDER, 4 ANR internationaux, 6 Interreg), dont 6 en tant que coordinateur.

² RAE, p. 40.

³ Création du pôle « Fessenheim », Chaire senior en 2020, Projet de GIS nucléaire.

⁴ ANR Démocrite.

⁵ Presses universitaires : « Les cahiers du CREYDO », collection Helvetica.

⁶ En 2017, l'UHA, à travers le LVBE, a été lauréate du projet Euréka portant sur ce sujet. RAE, p. 53.

⁷ Hcéres, synthèse des évaluations de la recherche de l'université de Haute-Alsace, p. 21.

⁸ Hcéres, synthèse des évaluations de la recherche de l'université de Haute-Alsace, p. 9 :34 C et 117 EC-UHA dans le domaine SHS, 34 C et 186 EC-UHA dans le domaine ST.

⁹ Les activités de recherche de l'IS2M sont hébergées dans un bâtiment géré par le CNRS et à l'institut de recherche Jean Baptiste Donné, géré par l'UHA.

junior (CPJ)¹. L'UHA maintient une activité dans 13 groupements de recherche (GDR)² et dans 6 groupements d'intérêt scientifique (Gis), soutenus par le CNRS³.

Ces différents éléments sont révélateurs, du point de vue du comité, d'une montée en puissance de l'engagement du CNRS, dont l'une des finalités est de systématiser la tenue de dialogues de gestion partagés avec les laboratoires.

Dans la même perspective, le comité encourage l'UHA à poursuivre le rapprochement avec l'Inrae dans le cadre des recherches autour de la vigne et du vin, menées par le LVBE, équipe partagée entre l'établissement et l'Université de Reims Champagne-Ardenne-Urca (14 EC de l'UHA sur 21⁴). Le comité recommande de renforcer l'articulation entre recherche et formation autour de cette thématique de niche qui bénéficie d'un ancrage territorial fort.

Sur le plan scientifique, le partenaire universitaire majeur de l'UHA est naturellement l'Unistra. Des relations durables se sont établies entre les deux universités, que ce soit en coordination avec le CNRS, avec l'ensemble du site alsacien ou avec d'autres universités⁵. Ainsi, dans ce cadre :

- L'UHA est cotutelle de la Fédération de recherche matériaux et nanosciences du Grand Est, qui inclut l'INSERM et l'université de Reims.
- L'UHA est tutelle secondaire de la Maison Interuniversitaire des sciences de l'homme Alsace⁶.
- L'UHA est engagée dans l'Institut Carnot Mica qu'elle héberge sur son campus et dont elle assure la direction ; les 211 contrats signés à hauteur de 7 M € pendant la période sont de réels indicateurs du succès de cette structure partenariale de premier plan.
- L'UHA, membre du collège doctoral du site alsacien, partage sept écoles doctorales avec l'Unistra et assure la vice-présidence du collège.

Ces relations académiques et scientifiques denses et nombreuses ont conduit à des projets communs, obtenus dans le cadre d'AAP nationaux⁷, internationaux⁸ ou par le biais du projet IdEX de l'Unistra, ce qui montre la bonne dynamique du site en termes d'implication des acteurs de la recherche, au sein des unités.

À l'issue des dialogues stratégiques de gestion avec le rectorat, on note que l'UHA a bénéficié du financement de quatre projets visant à appuyer sa stratégie de spécialisation de la recherche. La chaire interculturelité et le projet post-Fessenheim ont ainsi été soutenus en 2020, et deux autres projets ont également été retenus en 2021 dans le domaine du textile et de l'intelligence artificielle⁹.

Au niveau régional, l'UHA a participé à l'élaboration de la SRESRI, ainsi qu'on l'a déjà signalé, et 900 000 € ont été obtenus pour neuf projets dans le cadre du « Fonds régional de Coopération pour la recherche ». Entre 2016 et 2021, 14 contrats doctoraux, 2 contrats postdoctoraux, et 3 doctorats en cotutelle ont par ailleurs été financés par la région Grand Est¹⁰. La recherche a profité et profite des deux CPER qui couvrent la période évaluée¹¹. Ce soutien à la recherche par la Région est un apport essentiel pour l'UHA.

L'UHA bénéficie également d'un soutien substantiel de m2A, qui se concrétise par un financement¹² de 85 000 € par an, auquel s'ajoutent des co-financements pour les équipements structurants relevant des plates-formes. Le soutien de l'activité de recherche par les collectivités territoriales est indispensable afin de maintenir le bon niveau d'infrastructures expérimentales actuellement observé à l'UHA et pour le maintien de l'excellence de la recherche. On peut également relever que, durant la crise sanitaire, les laboratoires de l'UHA ont fait preuve d'une mobilisation menant à l'obtention de financements spécifiques, dans le cadre des AAP Résilience Grand Est et de l'ANR (cf. Réf. 11 : 3)7 /).

3 / Une internationalisation de la recherche à consolider

L'UHA est intégrée à Eucor-Le campus européen, réseau de cinq universités et exemple de coopération transfrontalière réussie (cf. Réf. 3). Ce groupement, premier réseau transfrontalier européen ayant un statut légal

¹ Poste UHA, soutenu par le CNRS. Elle porte sur les nouvelles stratégies de polymérisation pour la synthèse de matériaux polymères à architecture, fonctionnalité et dispersité contrôlées, tout en étant en lien avec Mat Light.

² Direction adjoint du GDR TACT.

³ RAE, p. 42.

⁴ Hcéres, synthèse des évaluations de la recherche de l'université de Haute-Alsace, p. 31.

⁵ Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA), Université Lyon 1, Université de Franche Comté, Université de Bourgogne.

⁶ Membre du comité de pilotage du pôle Données Numériques et Savoirs.

⁷ ANR ArtIC, ANR TIMES.

⁸ Epicur.

⁹ RAE, p. 43.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ CPER 2015-2020, volet ESRI : projet Matériaux S3, CPER 2021-2027, cinq projets recherche dont MatGE dans le domaine des Matériaux et COVID-SHS dans celui des SHS.

¹² Convention m2A-UHA.

(GECT), a permis de structurer des actions bi- ou trinationales, qui se poursuivront au service de l'interculturalité. L'UHA est ainsi pilote d'un axe transversal portant sur cette thématique, notamment au travers d'un projet Idefi (NovaTris) qui s'est terminé en décembre 2022 et dont la continuité pose question, comme indiqué précédemment. Le réseau Eucor-Le campus européen a également permis la mise en œuvre de projets de type Interreg et aidé au montage de l'Alliance européenne Epicur. Le projet Epicur-Research (H2020 SwafS) impulse ainsi une stratégie de la recherche en synergie avec celle de l'UHA, notamment sur les mobilités mixtes. Pour autant, la place de l'UHA au sein de cette alliance apparaît modeste car elle est proportionnée à ses moyens et à son poids au sein du réseau : l'université est responsable de tâches isolées, mais n'assure pas le portage de *work-packages*.

Par ailleurs, l'université a été lauréate de divers projets européens et a pu mettre en place des partenariats avec des acteurs de premier plan comme l'EMPA (Suisse)¹ ou en tant que membre du groupe européen de recherche sur les prothèses appliquées à la chirurgie vasculaire (GEPROVAS)². Elle est également lauréate du projet Interreg KTUR (*Knowledge Transfer Upper Rhine*), qui renforce la coopération entre les acteurs du transfert de connaissances et de technologies à l'échelle du Rhin supérieur³.

Malgré ces divers champs d'action, le comité relève l'absence d'une feuille de route qui porterait, d'un point de vue plus stratégique, l'internationalisation de la recherche, et plus précisément l'absence d'une réflexion sur des collaborations structurantes, au-delà des réseaux précités. Une réflexion devrait être menée pour considérer la notion d'université cible de niveau international, notion qui serait porteuse de valeurs et de potentialités stratégiques pour l'UHA.

Dans la mesure où l'UHA affiche 6 IUF (3 dans le domaine des humanités et 3 dans des domaines de la chimie⁴), ce qui est un bon niveau, **le comité recommande à l'établissement de développer l'accompagnement des chercheurs à l'international et notamment d'inciter au dépôt de projets ERC**, en s'appuyant sur le savoir-faire de l'université en matière de participation réussie à des AAP internationaux.

4 / Une bonne prise en compte des pratiques responsables

Depuis 2016, l'UHA renforce régulièrement ses efforts pour diffuser les principes de déontologie et d'intégrité scientifique, pour lutter contre le plagiat et protéger la propriété intellectuelle. Un référent intégrité scientifique a été nommé en 2016, et une référente déontologue désignée en 2018. Un comité d'éthique propre à l'établissement a été mis en place depuis 2022. Membres de ce comité, les référents déontologie et intégrité assurent une communication active des bonnes pratiques aux doctorants et aussi aux chercheurs.

Le collège des écoles doctorales a par ailleurs ajouté une obligation de suivi d'un MOOC sur l'intégrité scientifique des métiers de la recherche depuis 2018, complétant une politique sérieuse sur l'ensemble de ces sujets. **Le comité recommande de porter une attention particulière à la possibilité donnée aux doctorants de l'UHA de suivre de manière aisée les formations de l'ED sur ces sujets quand elles sont mises en œuvre sur le site de Strasbourg.**

La politique de science ouverte, mise en œuvre en collaboration et en cohérence avec l'Unistra, s'est construite depuis 2013 et s'appuie sur la plate-forme UnivOAK, installée depuis 2016 au sein de l'établissement. Aux collaborations étroites entre services documentaires et informatiques se sont ajoutées des actions de communication, de sensibilisation et surtout de formation, avec notamment un accompagnement des *Data Management Plan*⁵ pour les projets ANR. La nomination d'une VP déléguée à la science ouverte en 2021, accompagnée d'un réseau de référents dans les laboratoires, permet d'impulser l'ensemble des actions liées à ce sujet. Le pilotage et l'évaluation de la politique de science ouverte se font de concert avec le *Learning Center* et la vice-présidence au numérique. La politique éditoriale de l'UHA, dictée par trois lignes directrices claires⁶, confirme la qualité de l'accompagnement proposé par l'établissement.

Comme souligné précédemment (Réf. 3 : 5 /), l'engagement fort de l'établissement en matière de DD&RS est visible dans le domaine de la recherche, à travers certains projets déjà cités⁷, dont le projet SMART-UHA,

¹ L'Empa, laboratoire fédéral d'essai des matériaux et de recherche, est l'institut interdisciplinaire de recherche pour les sciences des matériaux en Suisse.

² Le Groupe Européen de Recherche sur les Prothèses Appliquées à la Chirurgie Vasculaire (GEPROVAS) est une association de droit local alsacien, avec une reconnaissance médicale appliquée.

³ RAE, p. 50.

⁴ RAE, p. 68.

⁵ Plan de gestion des données.

⁶ RAE, p. 46 : Aide à la publication, grâce au soutien financier piloté par la commission de la recherche, et au dépôt systématique des thèses ; co-financement par les laboratoires des publications dans des revues classées ainsi que des chapitres d'ouvrages ; mise en place de bonnes pratiques liées à la science ouverte, transformation numérique des Presses universitaires de Strasbourg (PUS).

⁷ D2-Réf.9 C17_annexe1, p. 795.

exemple phare de la dynamique soutenant conjointement la formation et la recherche. Cette prise en compte du développement durable se concrétise également dans la pratique d'évaluation de certaines activités scientifiques, comme le montrent la collaboration du LGRE avec STELLANTIS pour la production d'énergie décarbonée, ainsi que des projets financés par l'ADEME et EDF¹.

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

5 / Une politique de ressources et de soutien à poursuivre

À la suite de la restructuration de la direction de la recherche, incluant le pôle financement de cette activité, et grâce à l'assainissement des finances de l'établissement, l'université a pu définir précisément les modes d'affectation des ressources qu'elle consacre à sa politique scientifique. La dotation récurrente², attribuée aux laboratoires, est fondée sur le nombre des enseignants-chercheurs, chercheurs et professeurs émérites, ainsi que sur le nombre de thèses soutenues, tout en prenant en compte les spécificités du domaine disciplinaire d'appartenance, en particulier pour le domaine SHS. **Le comité recommande toutefois que la notion de chercheur publiant soit considérée dans le calcul de la dotation.** Une dotation annuelle de 600 000 € est allouée aux laboratoires au titre de l'investissement matériel léger ou de la maintenance des appareils, ce qui est une bonne pratique.

L'ensemble de ces arbitrages a lieu en commission de la recherche, à partir de la demande des laboratoires. Pour les SHS, les besoins qui relèvent principalement de l'équipement bureautique sont pour la plupart financés. Une somme globale de 3,7 M €³ a ainsi été investie durant la période évaluée dans les équipements de recherche.

La répartition de 12 contrats doctoraux annuels entre les écoles doctorales se fait au prorata du nombre de HDR dans les laboratoires. Le recrutement est confié aux ED qui auditionnent les candidats. Au travers de ce financement, l'UHA démontre sa volonté d'accroître la poursuite des étudiants de master en doctorat, même si elle revendique pleinement le fait d'être une université professionnalisante. Le choix s'opère en toute transparence et il satisfait les directeurs d'unités rencontrés par le comité. **Ce dernier recommande à l'UHA de poursuivre son soutien au doctorat et d'explorer toutes les pistes pour augmenter les sources de financement et de co-financement.** Comme l'évoque le rapport ci-après⁴ (cf. Réf. 11 : 7 /), le nombre de thèses de doctorat préparées à l'UHA a besoin d'être accru et, en ce sens, le comité tient à souligner d'ores et déjà la très bonne dynamique des thèses Cifre au sein de l'établissement.

L'UHA centralise les investissements en équipements lourds et semi-lourds. Des moyens expérimentaux importants de grande qualité sont déployés dans différents domaines⁵ (notamment à l'IS2M sur les matériaux, au LIMA sur la caractérisation par spectrométrie de masse et RMN, au LPIM / LPMT / EPPC sur la mise en œuvre de photo-composites). Ils servent les besoins de la recherche, de la formation et des entreprises dans un souci de transfert technologique. Sur ce dernier point, qui relève de la collaboration avec le monde socio-économique, le comité relève la certification ISO 9001 de certaines de ces plates-formes, certification dont il encourage la généralisation, car elle permet de garantir, par des processus identifiés, la qualité du service rendu et son professionnalisme.

En collaboration avec la commission de la recherche, des outils ont été développés pour faciliter l'octroi de financements supplémentaires : appels à projets internes, soutien de manifestations scientifiques⁶ ou de publications d'ouvrages⁷, appels à projets régionaux avec co-financement.

Afin d'assurer le soutien à sa stratégie de recherche, le comité conseille à l'université de mettre en place un comité mixte entre Région et UHA afin de décider conjointement des projets à soutenir par les financements régionaux. Il conseille également de s'assurer d'une expertise scientifique des projets financés.

Le maintien de l'infrastructure expérimentale est considéré à juste titre comme primordial afin d'assurer l'excellence des recherches menées sur le site. L'investissement annuel est partagé entre les collectivités et l'UHA. Toutefois, le comité relève l'absence d'un plan pluriannuel d'investissement dans ce domaine. **II**

¹ RAE, p. 46.

² D2-Réf.10 C1_annexe1, p. 797.

³ RAE, p. 47.

⁴ RAE, p. 50.

⁵ RAE, p. 53-54. Le nombre des plates-formes ouvertes sur l'extérieur sont de l'ordre d'une vingtaine dont 5 au LIMA (3 plates-formes et 3 plateaux techniques, 11 à l'IS2M (toutes certifiées ISO 9001) et 2 au LPMT.

⁶ 15 000 € par an pour les actions internationales de type conférence.

⁷ Entre 1 000 et 4 000 € par an, soit 36 000€ pour la publication d'ouvrages au cours de la période.

recommande donc à l'établissement de mettre en place une gestion globale et pluriannuelle de ces infrastructures de recherche en concertation avec les autres tutelles, notamment le CNRS.

6 / Une attractivité renforcée et un accompagnement à l'ingénierie de projets remarqué, à intensifier sur le volet international

L'accueil des chercheurs étrangers¹ est soutenu à hauteur de 60 000 € par an. Un bilan exhaustif² est réalisé pour mesurer les effets de ce soutien sur les publications, les projets ou les partenariats divers. La dynamique de ce mécanisme est réelle, considérée comme prometteuse par le comité, même s'il conviendrait d'analyser finement si ces apports internationaux permettent d'accéder à des projets de plus grande envergure ou à des publications de plus haut rang.

L'attractivité de l'université se mesure³ au travers de ses recrutements, notamment pour les MCF. En effet, au cours de la période, 44 recrutements de MCF sont externes à l'établissement sur les 46 effectués, alors qu'au niveau des PR, 14 recrutements sur 19 correspondent à des promotions internes. Le comité souligne de manière positive la volonté de l'UHA d'ouvrir les recrutements sur l'extérieur, mais recommande, dans la mesure du possible et afin d'accroître son impact en recherche, d'étendre cette politique aux postes de professeurs. L'UHA a mis en place une politique de soutien aux maîtres de conférences nouvellement recrutés avec une décharge d'enseignement pendant deux ans (96 h ETD en première année, soit une bonification de 64 h par rapport aux dispositions de droit commun, puis 32 h ETD en deuxième année). Ces nouveaux enseignants-chercheurs bénéficient d'un contrat de bienvenue⁴ pour la construction d'un projet propre d'intégration dans leur unité d'affectation. Ce projet, accompagné d'une potentielle demande de financement (10 000 €), est expertisé par la Commission de la recherche, qui décide de l'attribution financière.

Pour accentuer son attractivité, l'UHA s'est inscrite dans le dispositif des chaires de professeur junior : deux ont ainsi été obtenues en 2021. Enfin, pour améliorer les perspectives de carrière, l'université a décidé d'octroyer deux repyramidages supplémentaires en 2021, par rapport au dispositif propre à la LPR. Le comité salue le signal positif envoyé à la communauté scientifique dans la volonté de soutenir des carrières complètes et dynamiques en rapport avec la préservation de l'excellence scientifique.

L'accompagnement des chercheurs pour le montage de projets est intégré au service « ingénierie de projet » de la Direction de la recherche. Depuis la consolidation de ce service avec le recrutement de quatre personnes au cours de la période, il est fait état d'une augmentation du nombre de projets déposés, ainsi qu'un taux de réussite supérieur à 35 %, notamment à l'ANR. Sur le volet des subventions, on enregistre pendant la période 90 contrats qui en ont bénéficié et qui sont gérés par le CNRS, pour un montant total de 12 485 M€. S'agissant des projets du PIA, le comité relève que l'UHA émerge dans la plupart des cas à des projets portés par Unistra (IDEX, SATT, PUI, ASDESR). Sa place paraissant bien assurée dans chaque projet, **le comité encourage l'UHA à analyser, le plus précisément possible, sa capacité à répondre en propre aux appels à projets structurants de France 2030 (sur l'exemple de Mat-Light 4.0), afin de renforcer son positionnement dans le paysage universitaire national et international.**

Les ressources tant financières qu'humaines que l'UHA consacre à la recherche traduisent sa volonté marquée de soutien aux enseignants-chercheurs et notamment aux jeunes enseignants-chercheurs. Compte tenu de l'investissement que représente cette politique, le comité suggère de mesurer les effets des moyens ainsi consentis et d'apprécier concrètement le saut qualitatif qu'ils permettent de réaliser et dont peuvent rendre compte les indicateurs de mesure de la qualité de la recherche (nombre de publications, réussite aux AAP, etc.), ainsi que le positionnement scientifique national et international de l'UHA, le cas échéant.

Le comité encourage l'établissement à poursuivre son soutien au montage de projets, en consolidant notamment, au-delà du transfrontalier, le volet international et en y incluant le dépôt de projets d'envergure, tels que ceux correspondant aux ERC.

¹ 72 EC internationaux accueillis entre 2016 et 2021.

² D2-Réf.10 C1_annexe 2, p. 800, D2-Réf.10 C1_annexe 3, p. 802

³ Indicateur IC10 du RAP.

⁴ D2-Réf.10 C-2_annexe 1, p. 804.

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

7 / Une chaîne « recherche – transfert – innovation » ambitieuse, vertueuse et structurée

L'ambition de promouvoir l'innovation est affichée comme un levier d'essor économique dans la droite ligne de la culture d'université au service du territoire. Les objectifs opérationnels poursuivis¹ par l'UHA sont de mieux structurer la recherche partenariale, d'augmenter le nombre de structures communes avec les entreprises, notamment les laboratoires communs, de veiller à une meilleure insertion professionnelle des docteurs et de valoriser les SHS dans les partenariats.

L'UHA pointe, à juste titre, des résultats majeurs de sa politique d'innovation², en lien avec ces orientations :

- La création de 3 laboratoires communs de recherche³, impliquant l'unité IS2M ;
- La pérennisation du groupe de recherche textile franco-suisse avec le LPMT ;
- Le partenariat avec le groupe européen de recherche sur les prothèses appliquées à la chirurgie vasculaire⁴ ;
- Le projet Interreg Knowledge Transfer Upper Rhine (KTUR)⁵.

La très bonne dynamique des thèses Cifre (56 durant la période⁶) est également à rappeler, l'UHA présentant une proportion de doctorants qui bénéficient d'une Cifre correspondant au double de la moyenne nationale⁷, alors même que le taux de doctorants rapporté au nombre total des étudiants de l'UHA s'établit à 2,7 %⁸. L'IS2M et l'IRIMAS sont les deux plus importants contractants.

Les ressources propres issues de partenariats privés s'élèvent à 17,7 M € durant la période (2,95 M € par an)⁹, principalement portées par les domaines d'excellence de la recherche menée au sein de l'établissement. La crise sanitaire a engendré une baisse de ces ressources au cours des deux dernières années, mais aussi a permis d'introduire une nouvelle orientation partenariale (voir ci-après).

Le comité relève que la recherche partenariale est soutenue dans les domaines d'excellence de l'université et salue cette dynamique qui se situe dans une bonne moyenne, en termes de ressources propres dégagées, en comparaison avec les universités de même type. Il encourage l'UHA à étendre cette dynamique à l'ensemble des laboratoires sous tutelle de l'établissement.

Toutefois, le comité tient également à souligner que les chaires partenariales sont peu nombreuses sur le site mulhousien et il recommande à l'établissement d'engager des actions précises auprès de ses partenaires, afin de susciter la création de nouvelles chaires.

Les principales structures de valorisation présentes sur le site mulhousien sont :

- L'institut Carnot Mica, dont sont membres le LPMT et l'IS2M, et qui regroupe 9 laboratoires et 9 centres techniques. Il est spécialisé dans le domaine des matériaux.
- La société d'accélération du transfert de technologies (SATT) Conectus. L'UHA en est actionnaire à hauteur de 8 % et lui a donné un mandat de valorisation (transfert et propriété intellectuelle). Elle lui a aussi confié la gestion de contrats de recherche partenariale. Pendant la période de référence, la SATT Conectus a investi, pour les unités de l'UHA, 410 000 € dans 11 projets de prématuration, associés à 9 brevets et 3,3 M € pour 12 projets de maturation associés à 2 licences d'exploitation¹⁰. La SATT

¹ RAE, p. 49.

² RAE, p. 50.

³ Impact IS2M-APTAR, LAMPS IS2M-ARKENA et Bio@Tex IS2M-Velcorex.

Les trois labcoms sont centrés sur le sujet du développement de matériaux fonctionnels :

- Labcom Bio@Tex IS2M-Velcorex : domaine des biocomposites recyclables/compostables à matrice textile d'origine végétale ;

- Labcom IMPACT CNRS-APTAR-IS2M : création d'emballages novateurs et durables ;

- Labcom LAMPS CNRS-Arkema-IS2M : développement de matériaux polymères innovants par photopolymérisation, technologie sans solvant et peu énergivore.

Source : RAE, p. 15.

⁴ 29 publications de niveau internationale sur la période. Source : RAE, p. 50.

⁵ Cf. Réf. 9 : 3 /.

⁶ RAE, p. 50.

⁷ *Ibidem*. Alors qu'au niveau national 10 % des doctorants sont en CIFRE, ce taux est de 20 % à l'UHA.

⁸ RAE, p. 8.

⁹ 115 contrats Recherche et Prestation gérés par le CNRS durant la période. Moyenne annuelle : 1 038 M €.

¹⁰ RAE, p. 50 et Hcéres, synthèse des évaluations de la recherche de l'université de Haute-Alsace.

Conectus a géré 1,115 M € en moyenne par an de contrats de recherche partenariale et de prestations pour l'UHA.

- Le Service Partenariat Valorisation (SPV) de la délégation CNRS Alsace, qui est gestionnaire du laboratoire IS2M. Le CNRS a signé 5,193 M € par an de contrats au cours de la période¹, en augmentation par rapport à la période précédente (année 2016 : 744 000 €).

Par ailleurs, l'UHA s'est engagée dans le pôle universitaire d'innovation (PUI) expérimental, porté par l'Unistra, et l'UHA est membre de cinq pôles de compétitivité, qui sont installés dans le Grand Est et sont en lien avec les recherches menées dans ses laboratoires.

Le comité relève que les structures d'appui, quoique bien identifiées, sont nombreuses. Il relève également l'absence de concertation d'ensemble, ce qui se traduit notamment par l'absence d'outil de suivi des données partenariales de l'UHA. De ce fait, il a dû demander certains chiffres, tels que le chiffre d'affaires de la recherche partenariale, non consolidé dans le RAE. Avec la perspective développée par l'établissement d'une politique des partenariats mieux identifiée, il encourage la mise en place d'une concertation de l'ensemble des parties prenantes dont la mission est de faire la promotion des compétences et des infrastructures de l'UHA auprès du monde socio-économique. Ces parties prenantes étant rattachées aux différentes entités ou organisations décrites ci-dessus, il convient d'assurer le meilleur pilotage possible de leurs actions par une concertation et une communication opérationnelles plus poussées.

Le comité ne constate pas l'existence d'une politique avérée de pérennisation des collaborations, mais il observe une forte volonté d'aller dans cette direction, ce qui se traduit par des créations récentes de labcoms, par exemple. **Le comité encourage l'équipe de direction à établir une feuille de route de l'innovation, qui permettra la mise en place d'une stratégie de partenariat structurée avec le monde socio-économique, la poursuite de la création de laboratoires communs, la signature d'accords-cadres avec les partenaires majeurs de l'université et l'élaboration d'une politique de déploiement des chaires partenariales. Cette feuille de route devra aussi contenir un volet sur le transfert, en y incluant notamment la politique entrepreneuriale.**

Durant la crise sanitaire, l'implication des laboratoires de l'UHA² a été remarquable du point de vue du comité, comme en témoignent les travaux du LPMT et du LGRE, sur la question des textiles et des masques utilisables à des fins sanitaires, en partenariat avec les acteurs socio-économiques du territoire. L'UHA a ainsi été lauréate du programme ANR Résilience³. L'université et la SATT Conectus se sont également mobilisées dans le cadre du plan « France Relance » (dispositif « Préservation de l'emploi R&D »), ce qui a permis à l'université de financer neuf projets⁴ à l'origine d'1,1 M € de volume d'activité et du maintien de dix emplois.

Le pilotage de cette politique par la vice-présidence valorisation et par la chargée de mission « pratiques de la valorisation », en lien avec la vice-présidence partenariat et DD&RS, témoigne également de l'implication de l'UHA dans la transition écologique et dans l'économie circulaire. Au-delà de ce qui a déjà été souligné (cf. Réf. 3 : 5 / et Réf. 9 : 4 /), des axes de recherche responsables à forte capacité de transfert sont à ajouter dans des domaines tels que le stockage de l'énergie en lien avec l'arrêt de la centrale nucléaire de Fessenheim, les procédés de filature, les procédés de fabrication moins énergivores et la réutilisation des déchets. On relève aussi une implication de l'établissement dans le domaine de l'activité viticole⁵, notamment à travers certaines recherches appliquées, qui portent sur les maladies du bois de la vigne.

8 / Une politique « Science avec et pour la société » en cours de définition

Développer la science ouverte et assurer la diffusion de la science dans la société entrent dans la stratégie de l'UHA. Nommée en 2021, une vice-présidente déléguée à la science ouverte assure, aux côtés de la vice-présidence recherche, le pilotage du programme « Science et société ».

Le Service universitaire de l'action culturelle (Suac), le *Learning Center* et la Nef des Sciences, association mulhousienne⁶ qui diffuse et favorise la co-construction des savoirs dans le champ de la culture scientifique, technique et industrielle (CSTI), ont en charge l'opérationnalité de certains programmes d'inscription de la science dans la société comme de la science ouverte. Le Suac met en œuvre, au travers de quatre champs

¹ RAE, p. 52 et notes d'entretiens.

² D2 Réf.11 C-2_annexe 1, p. 814 : actions COVID.

³ Projet MOTUS – Masques : Optimisation des Textiles Utilisées contre le SARS, et projet « Confiance 4.0 », sur le télétravail, porté par IRIMAS.

⁴ RAE, p. 58.

⁵ RAE, p. 53 : le LVBE a été lauréat pour le programme de recherche EUREKA un des 26 programmes financés par le Plan national dépérissement du vignoble. Projet 2017-2021.

⁶ <http://www.nef-sciences.fr/qui-sommes-nous/la-nef-des-sciences/presentation-generale>

d'application¹, la politique de médiation culturelle et scientifique de l'UHA. L'implantation de la Nef des Sciences sur le Campus d'Illberg, à proximité du *Learning center* et du Suac, ainsi que la convention qu'elle a signée avec l'UHA, intégrant une participation financière², sont des atouts supplémentaires pour une montée en puissance des programmes d'inscription de la science dans la société.

Le compte rendu des nombreuses actions en « science ouverte »³, les réalisations concrètes du programme d'inscription de la science dans la société⁴ témoignent du dynamisme de l'établissement et de la participation de l'ensemble des domaines de recherche aux événements organisés.

Dans certains domaines, de nombreuses initiatives ont été engagées pour favoriser la participation citoyenne et impliquer les acteurs économiques concernés. C'est le cas dans le secteur de l'économie viticole où le BETA mène, entre autres, des études participatives sur la perception des vins bio et naturels dans l'opinion. Le LVBE est quant à lui impliqué dans la conception de pratiques viticoles plus respectueuses de l'environnement⁵.

La sensibilisation des doctorants à la CSTI est assurée par l'antenne du collège doctoral à l'UHA, au travers d'une formation à la médiation scientifique délivrée par la Nef des Sciences, ou de manifestations telles que la fête de la Science.

Si les actions⁶ menées dans le cadre du dialogue entre les sciences et la société sont nombreuses, le pilotage global de cette politique n'est pas assuré par l'établissement. Un état des lieux est en cours, sous la responsabilité de la VP déléguée à la science ouverte, dans le but d'identifier les résultats déjà obtenus sur ce plan et pour consolider la mise en cohérence des actions menées avec les critères propres au label « Science avec et pour la société ». Le comité relève que l'UHA se donne trois ans⁷ pour remplir l'ensemble des critères.

En matière de protection du patrimoine scientifique et technique, le comité a pu apprécier l'investissement notable de l'UHA dans deux sujets majeurs de l'histoire économique de Mulhouse : le textile⁸ et les mines⁹. **Il recommande à l'UHA de poursuivre cet investissement au bénéfice d'une diffusion des connaissances sur l'histoire locale encore très prégnante dans la culture urbaine mulhousienne.**

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 mobilisation avérée de tous les acteurs en faveur d'un soutien efficace aux actions d'innovation

L'UHA porte une grande attention aux ressources humaines qu'elle consacre au soutien de l'innovation, au-delà des personnels des structures auxquelles elle a donné les mandats d'exécution. Les fonctions de chargé de gestion des droits de la propriété intellectuelle et de chargé de l'entrepreneuriat, ainsi que la poursuite de la structuration de la direction de la recherche, traduisent cette attention, avec notamment la réorientation d'un emploi initialement consacré à la relecture des contrats et au suivi des brevets (en relation avec la SATT et le CNRS), désormais en charge de l'aide au montage de projets. L'UHA ayant confié à la SATT Conectus la gestion de l'ensemble de son activité contractuelle (sauf celle de l'IS2M, assurée par le CNRS), elle a en outre négocié et obtenu la présence de deux chargés d'affaires sur site (un jour par semaine). Enfin, une cellule consacrée aux partenariats¹⁰, avec l'appui d'une responsable de projet dont le temps se partage entre l'université et la Fondation partenariale de Haute-Alsace, a complété les moyens humains du dispositif de soutien à l'innovation jusqu'en 2019.

¹ Le développement des pratiques culturelles et artistiques des étudiants, et plus largement de la communauté universitaire ; la présence artistique à l'Université ; la qualité architecturale et la valorisation du patrimoine ; la diffusion de la culture scientifique et technique (RAE, p. 55).

² L'UHA participe au budget de la NEF des Sciences à hauteur de 8 %.

³ D2-Réf.11 C-6_annexe 1.

⁴ D2-Réf.11 C-1_annexe 2.

⁵ RAE, p. 55.

⁶ D2 Réf.11 C-1_annexe 2, p.810. Exemples de réalisations - diffusion de la science dans la société.

⁷ Notes d'entretiens.

⁸ L'établissement est membre d'honneur de l'Association du musée de l'Impression sur étoffes (MISE) et un enseignant-chercheur en assure la présidence.

⁹ RAE, p. 56.

¹⁰ RAE, p. 49.

L'UHA s'est pleinement appropriée sa mise en visibilité dans ce domaine par le biais de la promotion des technologies issues de ses laboratoires¹. Le comité l'encourage à poursuivre ces actions de communication qui mettent en lumière l'excellence de la recherche mulhousienne dans certains domaines.

Ces mécanismes ont permis une plus grande présence sur le terrain et la mise en place de projets partenariaux au travers, entre autres, d'accords-cadres de collaboration, à l'instar de la *start-up* Paradox ou des actions menées avec l'Empa en Suisse.

Les fruits de la politique de soutien à la candidature aux AAP sont probants comme l'attestent les résultats obtenus (45 projets entre 2016 et 2021 pour un montant global de 10,815 M €)².

10 / Une activité de transfert intense avec un accent nécessaire à porter sur la création de *start-up*

L'activité de transfert de l'UHA est très soutenue avec un portefeuille de 58 titres de propriété intellectuelle (PI), déposés durant la période évaluée³, 2 signatures de licences pour environ 378 000 € de revenus ; 34 des 52 titres actifs sont gérés par des tiers industriels, ce qui souligne bien l'apport essentiel de la recherche universitaire à la capacité d'innovation des entreprises. La nomination d'une chargée de mission responsable des questions de PI conforte les ambitions de l'établissement en termes de transfert. De manière surprenante, la participation au montage de *start-up* demeure timide sur le site mulhousien, avec peu de créations rapportées (ID NEST MEDICAL, Paradox). En outre, et à juste titre, l'UHA indique que les liens avec l'incubateur SEMIA sont inexistant depuis trois ans, ce qui ne favorise guère la politique de transfert.

Pour prolonger le dynamisme qui découle des projets de prématuration et de maturation financés durant la période évaluée, **le comité recommande à l'UHA d'améliorer sa collaboration avec l'incubateur régional SEMIA, afin que la création de *start-up* puisse devenir un de ses objectifs politiques. Cette démarche devrait se trouver facilitée par une présence plus marquée de l'incubateur SEMIA au sein de l'agglomération mulhousienne.**

¹ D2-Réf.12 C-1_annexe 1, p. 820.

² 6 projets FUI, 3 projets PIA, 2 projets PIA VE, 2 projets BPI, 12 projets région / FEDER, 4 projets DGA, 5 projets ADEME 6 projets ANR PRCE et 5 projets européens pilotés par un industriel.

³ RAE, p. 58.

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

1) Forces

- Des choix pertinents et structurants de spécialisation de la recherche autour des axes les plus performants de l'UHA au niveau national et international.
- Une adhésion avérée de la communauté à la stratégie de recherche de l'établissement.
- Des collaborations partenariales effectives, qui se structurent de manière pérenne.
- Un potentiel de transfert important, visible dans les activités de prématuration et de maturation.

2) Faiblesses

- Un transfert technologique qui, compte tenu du potentiel de l'établissement, apparaît insuffisant dans le champ de la création de *start-up*.
- Une stratégie internationale de la recherche à installer, avec des objectifs qualitatifs précis qu'il conviendra de fixer.
- Une politique de la « Science avec et pour la société » insuffisamment pilotée.

3) Recommandations

- Renforcer le portage de la politique d'innovation, et notamment le lien qui en résulte avec l'environnement socio-économique, par un pilotage centralisé des collaborations avec les différentes structures parties prenantes (SATT, CNRS, Carnot, etc.).
- Définir une politique pluriannuelle d'investissement pour un maintien à un bon niveau de performance des infrastructures de recherche, en lien avec les partenaires de l'écosystème d'innovation et avec la Région.
- Définir une stratégie d'internationalisation de la recherche en ciblant quelques partenaires académiques de premier plan.

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 pluridisciplinaire de qualité qui contribue à la promotion sociale des populations de Haute-Alsace et qui s'appuie sur un Learning Center prometteur

L'UHA a construit son offre de formation (OF) autour de trois orientations principales¹ : enraciner les filières de formation dans l'histoire industrielle de Mulhouse et de la région ; être acteur de la promotion sociale des populations d'un territoire socialement défavorisé et permettre aux jeunes de la région de trouver des formations de qualité, en situation de proximité ; intégrer progressivement l'approche par compétences au niveau pédagogique.

Huit composantes assurent la mise en œuvre de l'OF parmi lesquelles les deux IUT et les deux écoles d'ingénieurs sont en lien étroit avec le milieu industriel local. L'éventail des formations proposées est étendu et répond aux besoins en matière de formation de proximité. Les parcours d'excellence récemment ouverts (UHA 4.0, licence de sciences politiques, master FAVO²), les deux parcours de niche en « Gestion contemporaine des archives » et en « Muséologie », au sein du master « Histoire, civilisations, patrimoine », concourent à la visibilité et à l'attractivité de l'établissement.

Cette offre de formation pluridisciplinaire intègre une spécialisation progressive avec notamment un tiers des heures mutualisées au sein de la FST et de la FLSH dans le cadre des études de premier cycle. Pouvoir acquérir une double compétence disciplinaire, volonté politique de l'UHA, se concrétise également par l'existence de cinq formations à double compétence, voire triple compétence³.

La cohérence entre l'OF du 1^{er} et du 2^e cycles favorise la poursuite d'études⁴ de la licence vers le master : 40 % des étudiants de licence continuent leurs études en master à l'UHA et – parmi ceux-ci – 90 % restent dans leur filière de licence. Une expérience intéressante menée en Électronique, énergie électrique et automatique (EEA) consiste à englober les différentes formations de la discipline (BUT, licences, masters, ingénieur) et à concevoir les réorientations possibles pour aider les étudiants dans leur choix de poursuite d'études jusqu'au doctorat. **Le comité recommande d'évaluer l'impact d'une telle expérimentation en vue d'un éventuel essaimage et d'enrichir les passerelles entre formations (BUT, licences, masters, ingénieur), actuellement trop peu nombreuses.**

La formation à ou par la recherche en 1^{er} et 2^e cycles n'est pas explicitement cadrée, en dehors de l'exigence légale de rattachement⁵ des masters à un laboratoire. Toutefois, 10 des 14 mentions de licence⁶ proposent une initiation à la recherche dans leurs maquettes. **Le comité constate que la formation par la recherche en licence et en master dépend principalement des orientations impulsées par les équipes pédagogiques et il encourage l'établissement à définir une politique plus ambitieuse en la matière pour toutes les formations. Cette évolution aurait aussi pour mérite d'améliorer l'identification des poursuites d'études en doctorat.**

L'UHA et l'Unistra sont co-accréditées pour sept écoles doctorales appartenant à un collège doctoral de site. Si le collège dans son ensemble garantit la coordination du fonctionnement des ED, son antenne mulhousienne est en charge de la mise en œuvre locale de la formation doctorale. L'important catalogue⁷ des enseignements proposés, construit communément par les deux universités, intègre toutes les rubriques attendues d'une telle formation (formations transversales, enseignement et culture scientifique, projet professionnel, etc.). La formation à l'éthique, à l'intégrité scientifique et à la déontologie est obligatoire (cf. Réf. 9 : 4 /). L'antenne est le relais de proximité pour les doctorants et les laboratoires, tous associés à une ED.

¹ RAE, p. 61.

² Parcours Franco-Allemand Viticulture et Œnologie à la FMA.

³ Masters « Management Inter Culturel et Affaires Internationales » (triple compétence économique et managériale, interculturelle, linguistique), « Traductions Scientifiques et Techniques » (droit, physique/chimie), « Innovation, Entreprise et Société » (droit et management), « Science et Génie des Matériaux » (physique et chimie), MIAGE (numérique et management). Source : RAE, p. 63.

⁴ D3-Réf.-13 C-2_annexe 1, p. 825 et Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle, UHA, p. 7.

⁵ D3-Réf.-13 C-10_annexe 1, p. 852.

⁶ RAE p. 67.

⁷ D3-Réf.-13 C-11_annexe 1, p. 862.

Elle assure le suivi des thèses par des entretiens individuels et dans le cadre d'un comité de suivi. Le rapport d'évaluation du 3^e cycle du site alsacien produit par le Hcéres souligne la qualité des unités de recherche adossées à la formation doctorale¹. À ce propos, le comité tient à souligner la pertinence d'une formation doctorale qui valorise les compétences acquises, au sens que le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) peut donner à une telle valorisation en termes d'employabilité : 60 % des thèses sont ainsi soutenues en moins de 40 mois, avec un taux d'emploi de l'ordre de 83 % un an après la soutenance².

En lien avec le positionnement frontalier de l'UHA et avec son engagement dans la démarche DD&RS, des modules de formation à l'interculturalité sont proposés à hauteur de 600 heures, répartis entre les différentes composantes, et toutes les formations intègrent le développement durable comme enjeu majeur. **Au-delà de l'existence actuelle de parcours spécifiques, de modules et de projets d'étudiants consacrés au développement durable, plusieurs actions³ ont été menées ou sont en cours de réalisation pour accompagner l'offre de formation sur ce plan : l'initiative est à saluer et à renforcer.**

Au service de la recherche comme de la formation, le *Learning Center* propose « une offre d'accompagnement, de ressources et de services autour de l'acquisition des compétences transversales dans les domaines de l'information et de la documentation, du numérique, des langues et de la pédagogie⁴ ». Ce service commun est responsable de la politique de documentation harmonisée entre les quatre BU desservant les cinq campus. Cette politique de services est reconnue de qualité et a conduit à la labellisation Marianne en 2021. L'UHA a été lauréate du projet Bibliothèques Ouvertes en 2016, puis Bibliothèques Ouvertes+ en 2019, prolongé jusqu'en 2023. Le *Learning Center* et les espaces documentaires ont été reliés à un Système d'information et de gestion de bibliothèque (SIGB) et les lieux sont équipés d'outils et d'interfaces numériques de qualité ; un accompagnement personnalisé est également proposé.

Le nouveau bâtiment, construit en septembre 2020, inauguré en janvier 2023, avec une augmentation des espaces et des plages d'ouverture⁵, offre toutes les conditions requises⁶ pour répondre aux besoins pédagogiques innovants (cf. Réf. 14 : 3)4 /), comme aux recherches documentaires.

Toutefois, afin de ne pas limiter l'offre de services à une réponse ponctuelle qui résulte de commandes scientifiques ou pédagogiques isolées, le comité invite le pôle « Ressources » du *Learning Center*, dont l'activité de documentation est tout à fait riche et les acteurs engagés, à pleinement s'appuyer sur le Conseil du *Learning Center* pour améliorer la politique de ressources documentaires à destination de la recherche et de la formation.

2 / Une internationalisation des formations facilitée par la position frontalière de l'UHA

L'université a développé des liens privilégiés avec les établissements homologues situés à Fribourg-en-Brigau, Karlsruhe et à Bâle grâce au GECT EUCOR-Le Campus européen, un des premiers réseaux transfrontaliers universitaires d'Europe, mais aussi au-delà (Séville, Milan⁷). Les 18 formations bi- ou trinationales déclinées de manière cohérente entre licence et master sont un réel facteur d'attractivité internationale. Indépendamment des disciplines enseignées, ce sont aussi des compétences interculturelles et linguistiques qui sont prioritairement visées dans ces formations. Le pouvoir d'attraction de cette offre originale est confirmé par un nombre d'inscrits considérable (700 étudiants en co-enseignement avec des partenaires privilégiés⁸ environ chaque année, dans le cadre de ces co-diplomations).

L'UHA est impliquée dans la duplication de parcours au sein d'universités étrangères (Casablanca, Marrakech, Douala, Côte d'Ivoire). Un mastère spécialisé en gestion des risques et des menaces NRBCE⁹, en partenariat avec l'École nationale supérieure de sapeurs-pompiers, vient d'ouvrir une mention « Afrique », en collaboration avec l'université Internationale de Rabat (Maroc)¹⁰.

¹ Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 3^e cycle, UHA. p. 6.

² RAE, p. 68. D3-Réf.13 C-12_annexe 1, p. 967. ORESIDE.

³ RAE p. 64. 700 heures de modules consacrés au développement durable et écologie pour 600 étudiants, Serious Game, Fresque du Climat.

⁴ RAE, p. 73.

⁵ 68 h par semaine, nocturnes jusqu'à 22h.

⁶ Écrans interactifs, équipements numériques individuels grand public ou spécialisés.

⁷ Le master Traductions Scientifiques et Techniques (TST) prévoit un double diplôme avec la Laurea Magistrale in Traduzione Specialistica du IULM (Milan) et cursus franco-espagnol (cf. D3-Réf.13 C-8_annexe 1, p.850. Co-diplomation bi- et trinationales).

⁸ RAE, p. 65.

⁹ Nucléaire, Radiologique, Biologique, Chimique et Explosif.

¹⁰ RAE, p. 63.

L'UHA est indubitablement incitative pour la mobilité étudiante sortante au travers de plusieurs dispositifs. Le programme Erasmus+ compte 159 accords, 80 étudiants en moyenne par an bénéficiant d'une bourse Erasmus+ sur les quatre dernières années du cursus, auxquels s'ajoutent les étudiants en mobilité sortante au titre de stages Erasmus+, en progression (de 46 en 2017-2018 à 70 en 2019-2020). Cette dynamique s'observe également dans le cadre des partenariats avec le Québec (15 en 2018, 26 en 2020), mais tend à se stabiliser, compte tenu du durcissement des exigences académiques. D'autres accords favorisent les mobilités : UE libres transfrontalières (30 étudiants en 2017 ; 50 étudiants en 2021) ou le programme Erasmus Mundus We-Team qui permet à l'UHA d'accueillir des stagiaires de M2 pour des stages de recherche. Les résultats restent cependant très hétérogènes entre les formations et les taux de mobilité entrante et sortante restent extrêmement bas (2,2 % pour la mobilité entrante et 1,5 % pour la mobilité sortante, en master par exemple¹). Le rapport de synthèse de l'évaluation des formations du 1^{er} cycle produit par le Hcéres indique que la politique de l'UHA en matière d'ouverture à l'international nécessite d'être déployée et essaimée, avec la préconisation de proposer des activités pédagogiques en plusieurs langues, éventuellement dans un format hybride². **Les efforts déployés autour de l'élaboration d'un catalogue des cours en langues étrangères, de l'augmentation du nombre de parcours dispensés dans d'autres langues que le français, ainsi que la signature de partenariats avec un ou des établissement(s) d'excellence étranger(s), permettra de renforcer la mobilité étudiante entrante comme sortante. Le comité en recommande la poursuite et le développement.**

3 / Une formation professionnalisante tournée vers l'apprentissage et la Formation tout au long de la vie (FTLV)

Au-delà de leur présence classique aux conseils de perfectionnement, aux conseils des composantes et de la présidence des conseils des deux IUT ou des deux écoles d'ingénieurs, l'implication des acteurs du monde socio-économique dans la politique de formation est double. D'une part, le face-à-face pédagogique assuré par des professionnels est significatif avec en moyenne 15 % des enseignements pris en charge³ dans les formations facultaires, 18 % dans les IUT et 6 % dans les écoles d'ingénieurs. D'autre part, ils interviennent également dans la définition du contenu des formations⁴, notamment dans celles de niche⁵. L'intégration des LP dans les formations relevant du périmètre des BUT s'est faite en concertation avec les professionnels pour répondre au critère des 30 % d'adaptation locale⁶.

Le développement de l'apprentissage est cohérent avec l'objectif de promotion sociale porté par l'université (poursuite d'études supérieures financées et sécurisation de l'insertion professionnelle). Il se traduit par une dynamique de croissance :

- Toutes les formations des deux IUT sont ouvertes à l'apprentissage et totalisent 700 apprentis, soit 30 % de leurs effectifs. Il en sera de même pour la quasi-totalité des licences professionnelles (LP) portées par ces mêmes IUT et pour les BUT. Neuf mentions de master sur les 15 proposées dans l'établissement sont ouvertes en alternance⁷ et rassemblent 300 apprentis.
- L'ENSISA et l'École de chimie offrent quant à elles la possibilité de contrats de professionnalisation en 3^e année (respectivement 20 et 19 contrats en année 2020-2021).

La politique de formation continue (FC) est construite autour de trois axes⁸ : rendre accessible l'ensemble de l'offre en FC ; tirer parti du développement des formations en apprentissage pour la FC ; mettre en place une offre spécifique, nécessaire en raison des contraintes propres au type de public visé (besoins particuliers des financeurs et des stagiaires, gestion administrative des conventions de formation). En effet, de nombreux stagiaires de la FC sont en emploi et suivent leur formation en parallèle : ils n'ont donc pas les mêmes disponibilités que les étudiants inscrits en FI. Par ailleurs, les entreprises qui souhaitent envoyer leurs salariés en formation ont des besoins précis, en termes de contenus et de calendrier de formation, peu compatibles avec les usages universitaires.

Le nombre de stagiaires en FC à l'UHA a augmenté de 23,6 % en 2018-2019 par rapport à 2015-2016, ce qui a permis d'accroître les ressources propres de l'établissement (1,4 M € en 2015-2016 et 2,3 M € en 2018-2019). Toutefois, la crise sanitaire a provoqué la baisse du nombre de demandes, mais celles-ci croissent de nouveau

¹ Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle, UHA, p. 8. En moyenne, sur la période 2016-2017 à 2020-2021, l'établissement a accueilli entre 40 et 50 étudiants Erasmus + annuellement (cf. RAE, p. 65).

² Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, UHA, p. 10.

³ RAE, p. 70.

⁴ Licence de droit, Master « Économie sociale et Solidaire ».

⁵ LP « métiers du livre », LP « Gestion du patrimoine », Masters du domaine de la vigne et du vin.

⁶ RAE, p. 70.

⁷ Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 2^e cycle, UHA, p. 5.

⁸ RAE, p. 71.

depuis peu, tout comme le nombre de stagiaires¹ (1 600 stagiaires en 2019, 1 000 en 2020 et 1 100 en 2021). 30 à 40 personnes sont diplômées chaque année dans le cadre de la VAE², avec la mise en place d'une procédure propre à l'UHA³ qui peut être source d'autocensure pour les candidats potentiels. **Le flux de VAE restant faible, le comité recommande d'analyser les causes d'une telle faiblesse, quitte à adapter la procédure actuelle en fonction du profil des candidats.**

Dans ses objectifs, l'établissement énonce son souhait d'« estomper » la différence entre formation initiale et formation continue, grâce à un usage bien orienté des outils numériques, pour envisager une politique de FTLV « la plus intégrée possible », ce qui, à ce jour, n'est pas réalisé. **Le comité encourage l'UHA à tirer effectivement parti des formations déployées en apprentissage et des nouvelles méthodes pédagogiques pour favoriser une véritable émergence de la FTLV, en mélangeant les profils d'étudiants.**

La préparation à l'insertion professionnelle se traduit par la mise en œuvre d'actions⁴ pour établir le contact entre les étudiants et les entreprises ou par la mobilisation des anciens diplômés (Forum, tables rondes, etc.). Ces actions sont à l'initiative principalement des IUT et des écoles. Toutefois, **il n'existe pas de réseau d'anciens étudiants ou d'alumni dans la majorité des formations, malgré la demande des étudiants relayée lors des entretiens, ce à quoi le comité recommande à l'établissement de remédier.**

Par ailleurs, l'UHA est acteur du dispositif du site Alsace Pepite Etena ; l'établissement cherche à sensibiliser les étudiants à l'entrepreneuriat grâce à une UE libre, ouverte à tous, et à un catalogue « clés en main » destiné aux enseignants qui souhaitent intégrer cette sensibilisation à leur formation. Au travers de Pepite, l'UHA propose le statut d'étudiant-entrepreneur et délivre le diplôme avec cette mention. L'UHA a recruté une personne à temps plein au sein du service d'information et d'orientation pour développer ce volet. **Le comité souligne l'efficacité de la démarche** : 46 élèves ayant le Statut National Étudiant-Entrepreneur (SNEE) ont été recensés en 2020-2021 contre 28 en 2018-2019. L'UE libre a accueilli, quant à elle, 51 participants en 2020-2021 contre 9 en 2019-2020⁵.

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

4 / Des services d'appui performants et des projets structurants au service de l'approche par compétences et de la transformation pédagogique, mais des difficultés d'appropriation par les enseignants-chercheurs

Dès les premières pages de la lettre de cadrage⁶ de l'offre de formation actuelle, l'établissement préconise « le recours à une approche par compétences (APC) pour toutes les formations », ainsi qu'à « la transformation pédagogique au service de la réussite des étudiants ».

Seule la description des formations en compétences est actuellement réalisée, leur déclinaison en blocs de compétences restant à construire pour la plupart d'entre elles⁷ (en dehors des BUT qui mettent en place progressivement la démarche). On note un décalage entre la volonté affichée par l'établissement, dans sa politique générale de formation, en faveur du déploiement de l'APC et la lenteur de son appropriation par les équipes pédagogiques. Cependant, l'accès à un compte portfolio numérique⁸ est proposé aux étudiants pour la validation des compétences acquises : seuls 32 % des étudiants en disposent, et on observe une tendance à la baisse de l'usage de cet outil⁹. Le comité relève qu'à l'instar d'autres approches innovantes en matière de pédagogie, l'utilisation des outils ou démarches existants par les parties prenantes (ici les étudiants) n'est pas à la hauteur des ambitions de l'établissement.

L'UHA est consciente de la difficulté d'appropriation de la démarche par les EC : des ingénieurs pédagogiques, professionnels de l'APC, recrutés dans le cadre du projet UHA++, intégrés au pôle Accompagnement personnalisé à la pédagogie universitaire et à l'initiative (« Appui ») du Learning Center, anciennement Service

¹ RAE, p. 76.

² RAE, p. 72.

³ Mise en place d'étude préalable de recevabilité, RAE p. 72

⁴ RAE, p. 71.

⁵ RAE, p. 72.

⁶ D3-Réf.13 C-10_annexe 1, p. 852.

⁷ Retour ANR sur l'état d'avancement du Projet Elan.

⁸ D3-Réf.14 C-2_annexe 1, p. 977. Portfolio.

⁹ RAE, p. 72.

universitaire de pédagogie, ont pour mission l'accompagnement des EC dans cette démarche. Toutefois, **le cadrage général de la politique de formation reste uniquement incitatif en matière de transformation pédagogique et numérique, laissant aux acteurs toute latitude quant au choix de leur engagement. Une telle orientation conduit à un manque de dynamique collective et le comité estime que celle-ci devrait être impulsée de manière plus déterminée et plus impliquée par l'établissement.** Un cadrage plus formel et des éléments concrets de reconnaissance de l'engagement des enseignants comme des personnels de soutien (décharges ou primes) ou des entités internes (dialogue de gestion, arbitrages des recrutements, par exemple) constitueraient de possibles leviers d'action.

L'établissement a également répondu à de nombreux AAP, afin de monter en puissance sur la transformation pédagogique. Plusieurs succès sont venus couronner cette démarche de développement des pédagogies actives au bénéfice de la réussite des étudiants : PIA Disrupt 4.0, NCU HILL, Démo UHA, NORIA, etc.

Le PIA NCU Elan, en particulier, a été conçu pour insuffler une dynamique générale de transformation des pratiques pédagogiques, tant sur le plan des dispositifs que des enseignements, voire des modulations d'évaluation proprement dites, pour un essaimage à moyen terme. Les mots-clés sont APC, modularisation, personnalisation des parcours, etc. En 2020, des « États généraux de la formation » ont permis une première appropriation de ces sujets. Mais la dynamique collective reste faible et plutôt déclarative qu'effective, en correspondance avec l'analyse menée au paragraphe précédent.

Le projet d'Hybridation UHA++ (18 mois) a permis, quant à lui, l'accompagnement de 20 % des enseignants de l'université sur l'hybridation des formations, et ce en lien avec les Universités numériques thématiques (UNT)¹. L'université a d'ailleurs été distinguée par le prix Passion enseignement et pédagogie dans le supérieur (PEPS) en 2019 pour l'« UHA 4.0 : L'école du numérique ». Cette dynamique sera consolidée avec le projet DémoUHA (l'appel à manifestation d'intérêt « Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur », [DemoES], 2021).

En dehors des ressources humaines engagées (service « Appui » et Dnum) grâce, en grande partie, aux projets labellisés, les infrastructures du *Learning Center* et les nombreux équipements de travail collaboratif ou innovants (réalité virtuelle à l'IUT de Colmar, salle de pédagogie active à l'IUT de Mulhouse) témoignent de la volonté de l'établissement de diversifier davantage les pratiques pédagogiques. Durant la crise sanitaire, 1 M € ont été investis dans l'achat de matériel d'hybridation et d'enseignement à distance, comme dans de nombreuses universités poussées par la nécessité du moment. Le comité tient à souligner la qualité de ces efforts en faveur de l'hybridation et les résultats qu'ils ont déjà permis d'obtenir ; il encourage l'université à poursuivre dans cette voie.

Toutefois, qu'il s'agisse du degré d'appropriation de l'APC, du besoin de transformation pédagogique comme de celui d'hybrider les formations, la question de l'hétérogénéité du déploiement des dispositifs afférents au sein-même des formations constitue un problème que le comité considère comme central, car il est porteur de questions essentielles sur le pilotage de la politique de formation. L'ANR a d'ailleurs demandé une réduction de la subvention allouée au projet Elan, au motif que les jalons et étapes des actions initialement projetées n'étaient pas atteints. De façon générale, les éléments recueillis lors de la visite et principalement la baisse de la subvention allouée au PIA Elan, témoignent d'un échec relatif de la mise en œuvre effective des démarches innovantes dans l'enseignement au sein de l'université. Les moyens alloués initialement à ce projet auraient permis le déploiement des actions envisagées et un véritable effet structurant si la dynamique avait été plus soutenue. Le comité craint cependant que les difficultés soient ailleurs et notamment dans le manque de détermination de l'établissement dans la conduite de sa politique générale et dans le manque de partage des objectifs avec les facultés et, plus classiquement, dans la réticence aux démarches de transformation pédagogique des acteurs pédagogiques eux-mêmes.

Néanmoins, tous les éléments pour une réussite à moyen terme sur ces sujets sont présents au sein de l'université. C'est pourquoi le comité recommande de définir rapidement, en concertation avec les responsables de formation, une lettre de cadrage opérationnelle plus directement incitative, qui entraînera une appropriation progressive et mieux contrôlée des outils de transformation pédagogique.

S'agissant des langues vivantes, leur nécessaire apprentissage par les étudiants est reconnu avec 9 ECTS² au minimum en master, répartis sur 3 semestres, et par 48 h ETD de LANSAD (LANGues pour Spécialistes d'Autres Disciplines) inclus dans les cursus pour chaque année de licence. Parallèlement, des UE libres sont proposées par le pôle ForCe, service consacré à l'apprentissage des langues au sein du *Learning Center*. En licence, le rapport d'évaluation des formations du 1^{er} cycle pointe que l'acquisition de compétences, telles que la certification en langues, n'est pas reconnue³, alors que l'UHA est fortement engagée dans les certifications en

¹ UOH, Uness, Unisciel, FUN.

² RAE, p. 74.

³ Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, UHA, p. 8.

langues étrangères, pilotées également par le pôle ForCe. Le choix s'est porté sur le CLES d'anglais et d'allemand B1 et B2. L'inscription au TOEIC est proposée aux filières qui le demandent et aux étudiants internationaux s'inscrivant en 1^{re} année de licence. Si le contexte frontalier a permis l'ouverture de formations bi- ou trinationales, la question d'un parcours de formation de niveau master enseigné en totalité en allemand et /ou en anglais prend tout son sens au regard du devenir professionnel des étudiants. **Le comité recommande de définir une telle offre de formation en langue étrangère, qui reste à ce jour trop faiblement déployée.**

5 / Des services compétents en appui à la formation continue et à la formation en alternance

Afin d'atteindre les très bons résultats obtenus en alternance avec la montée en puissance de la filière de l'apprentissage comme de la formation continue (cf. Réf. 13)3 /), plusieurs dispositifs facilitateurs ont été mis en place :

- Le CFAU (Centre de formation d'apprentis universitaire d'Alsace), hébergé depuis sa création par l'UHA et dont le chiffre d'affaires s'élève à 19 M€ en 2021, est un atout essentiel à disposition de l'université pour conforter cette montée en puissance en offrant tout le soutien nécessaire aux équipes pédagogiques sur le plan opérationnel et réglementaire. Il a mis en place le carnet de liaison électronique, exemple d'accompagnement au quotidien de l'apprenti comme du maître d'apprentissage.
- Un guichet unique permet un accueil professionnel du stagiaire de FC, ce dispositif simplifiant les démarches pour l'apprenant comme pour l'équipe pédagogique.
- Une offre de formation construite par le Serfa, à destination du public de FC engagé dans la vie professionnelle a été déployée : 1 200 propositions de formations sont accessibles en FC et plusieurs parcours de LP sont construits spécifiquement dans le cadre de la FC ou à destination de demandeurs d'emploi.
- Une partie des heures spécifiques est réalisée grâce à la mise en œuvre de la FOAD¹. En 2021, 18 % des heures spécifiques de la FC ont été dispensées à distance avec 40 % des apprenants concernés. **Le comité recommande, pour faciliter le développement de la FC et la possible mutualisation avec des parcours de FI, un développement renforcé de l'offre en FOAD, outil très intéressant et appréciable.**
- Une offre en modules est proposée, avec des validations intermédiaires, sous forme de « titres professionnels », afin de permettre un parcours de diplomation par étapes, principalement lié à une LP ou un DU.

Sur la base de ces acquis très encourageants, afin d'aller au-delà d'une FI par apprentissage et d'une FC / FOA déjà très développées², **le comité recommande une mise en relation du CFAU et du Serfa, qui permettra à l'établissement de développer une réelle politique de FTLV, objectif qu'il souhaite atteindre, et de résoudre les difficultés que rencontrent les équipes de formation dans le cadre de la mise en œuvre d'un tel objectif. Au-delà des dimensions pédagogiques d'un tel rapprochement, il est important que soit engagée une réflexion à propos des cours numérisés, sur le mode de rémunération, tant des heures de conception de ces cours que des heures de tutorat nécessaires à l'accompagnement des apprenants.**

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. »

6 / Un dispositif d'orientation structuré et des formations performantes

La structure de l'OF a été conçue pour être la plus attractive possible grâce aux caractéristiques de son contenu, à la fois pluridisciplinaire et professionnalisant. Une excellente communication est faite par le site web de l'université et à travers la participation aux différents salons qui promeuvent l'établissement auprès des étudiants (cf. Réf. 4 : 7 /). L'attractivité des formations est suivie à l'aide d'indicateurs³ (profil social des étudiants, origine géographique, statut d'étudiant boursier, évolution des effectifs) : les candidatures sur Parcoursup font l'objet d'un traitement spécifique par la Direction des études et de la vie universitaire, tandis que les candidatures à l'entrée des masters et des écoles d'ingénieurs relèvent directement des équipes pédagogiques. **Alors que les outils d'extraction de données chiffrées sont disponibles, le comité remarque que ces indicateurs visant « à mettre en place une politique ciblée »⁴ ne sont ni analysés, ni exploités, ne serait-ce que pour argumenter les reconductions ou les transformations envisagées au sein de l'OF. Le comité**

¹ Ibidem.

² Cf. Réf. 13 : 3)3 /.

³ D3 -Réf. 15 C-2, annexe 1, p. 987.

⁴ Le RAE évoque, p. 76, un ciblage des analyses et des actions de communication par lycée d'origine.

recommande de soumettre ces données à l'étude des conseils de perfectionnement, en complément des indicateurs d'évaluation des formations, dans le cadre du processus d'amélioration continue de la qualité des formations.

Le Service d'information et d'orientation de l'UHA est le principal acteur dans la démarche d'orientation des apprenants, qu'ils soient lycéens ou étudiants de l'université. L'établissement est engagé, au niveau régional, dans plusieurs projets (Parcours Avenir, projet Territoires d'innovation pédagogique – TIP-PIA NORIA), qui visent à renforcer l'information des lycéens en partenariat avec le rectorat, la région Grand Est et l'Unistra. L'ensemble des actions de proximité est riche en nombre comme en diversité. Parmi celles-ci, on peut citer : des événements animés par des étudiants sur l'offre de formation (cinq rendez-vous mensuels, animés par les étudiants, ont été proposés pour découvrir les formations de l'UHA en 2021-2022¹) ; des interventions dans les lycées² ; des réunions d'information sur l'orientation post-bac à destination des familles (cinq par an) ; un cours Moodle de présentation des études supérieures à destination des lycéens et des enseignants du secondaire. Des dispositifs d'immersion sont proposés aux lycéens et ils ont concerné environ 1 000 d'entre eux par an, avant la crise sanitaire en 2020.

Le NCU Elan contribue au lien « bac-3 – bac+3 » avec l'organisation de rencontres thématiques et avec la constitution d'une Communauté de Formateurs Accompagnateurs (CoFA)³, incluant enseignants du secondaire et du supérieur. **Le comité souligne l'intérêt de ces initiatives qui contribuent à une connaissance partagée du problème d'orientation. Le rapport de l'évaluation des formations du premier cycle indique toutefois que le travail sur le continuum Bac-3 – +3 est inégal, celui-ci dépendant en majorité de la volonté et de l'engagement de chaque formation⁴. Un pilotage plus centralisé est souhaitable afin d'entraîner l'ensemble des formations et des équipes dans une dynamique cohérente à l'échelle de l'établissement.**

Pour accompagner l'orientation des étudiants en interne, au cours de la construction de leur projet professionnel, le SCUIO a développé une offre spécifique⁵ « Orientation et insertion professionnelle », composée de 11 modules hybrides. Pour 2020-2021, 14 intervenants ont été mobilisés pour effectuer 441 heures en présentiel. Partie intégrante des programmes de formation, ces modules sont évalués par compétences. Un DU « Ouverture et compétences » de 40 heures prolonge cette offre. Cet accompagnement est complété par des entretiens individuels et des ateliers pour la recherche de stage, en partenariat avec EGEE et NQT⁶.

L'UHA fait un suivi annuel des taux de réussite de chaque formation, partagé et analysé dans les commissions pertinentes, dont les conseils de perfectionnement, ainsi que dans les dialogues de gestion. Elle met en avant, à juste titre, un rang très favorable dans le classement des universités françaises pour la réussite des étudiants en licence et en DUT (licence : 15^e position sur 68 en 2022, 1^{re} position en 2023 ; DUT : 5^e place en 2021, au classement de *L'Étudiant*⁷). **Le comité souligne l'excellence des résultats de l'UHA dans ce domaine** : le détail des taux de réussite que livrent les indicateurs de performance du contrat⁸ confirme des niveaux supérieurs à la moyenne nationale en licence, en DUT et en master, l'établissement ayant atteint la cible fixée en licence par le contrat 2018-2022 dès 2020. L'UHA opère par ailleurs un suivi et une analyse efficace de ses dispositifs « oui si »⁹, qui confirme l'intérêt qu'ils représentent en termes d'accompagnement, en dépit de la crise sanitaire.

Les taux d'insertion professionnelle et la pertinence des formations au regard de leur adéquation au marché de l'emploi sont analysés par le Service d'aide au pilotage et, plus largement, par l'Observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants (ORESIPÉ) rattaché à l'Unistra. À l'issue d'un processus de réponse aux enquêtes clairement défini et fructueux (plus de 70 % de réponses prises en compte), une fiche est produite par formation et largement partagée. Le taux d'insertion professionnelle¹⁰ à 30 mois est de 90 % à l'issue du master comme de la LP, ce qui constitue un très bon résultat (proche de la moyenne nationale en master et supérieur en LP), sans déséquilibre entre les disciplines. Quant au taux d'adéquation de l'emploi à la qualification acquise 30 mois après la diplomation, il est de 70 % en licence professionnelle et de 80 % en master¹¹, ce qui constitue un résultat pleinement satisfaisant, qui témoigne de la pertinence du positionnement des formations. **Le comité regrette cependant qu'aucun suivi de cohortes ne soit réalisé pour apprécier la diversité ou non des parcours professionnels des apprenants ; ces éléments pourraient intervenir à l'occasion des arbitrages rendus sur l'offre de formation.**

¹ RAE, p. 76.

² *Ibidem* : 80 interventions en lycée avant la crise sanitaire.

³ *Ibidem* : création de la CoFA il y a trois ans : 35 membres, 15 réunions par an.

⁴ Hcéres, rapport d'évaluation du bilan du 1^{er} cycle, UHA, p. 7.

⁵ D3-Réf.13 C-7 _annexes 2 et 3, p. 830-849.

⁶ Entente des Générations pour l'Emploi et l'Entreprise, et « Nos quartiers ont des Talents » Association pour l'égalité vers l'emploi

⁷ <https://www.letudiant.fr/etudes/fac/classement-2022-de-la-reussite-en-licence-par-universite.html> ;

<https://www.letudiant.fr/etudes/btsdut/classement-2021-des-meilleurs-iut-de-france.html> et <https://www.letudiant.fr/etudes/fac/classement-2023-de-la-reussite-en-licence-par-universite.html>.

⁸ UHA-RAP 2021, Indicateurs IC1, IC2, IC3, IC4.

⁹ D3-Réf.15 C-3 _annexe 1, p. 990, Bilan « oui si ».

¹⁰ UHA-RAP 2021, Indicateur IC6.

¹¹ RAE p. 77-78, à 30 mois, 70 % pour les LP et 80 % pour les Master.

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. »

7 / Une reconnaissance émergente de l'investissement pédagogique, malgré une offre de formation difficilement soutenable

L'analyse des coûts complets de formation et le calcul des indicateurs (potentiel humain, taux d'encadrement, etc.) sont assurés par le Service d'aide au pilotage. Ces outils d'analyse ont pour objectif de fonder réglementairement les conditions tarifaires de la FC et de livrer des éléments de réflexion dans le but de faire évoluer l'offre de formation. **Le comité a relevé que la charge d'enseignement induite par le nombre d'heures théoriques à assurer dans le cadre de l'offre de formation n'est pas en adéquation avec le potentiel d'enseignement lié aux obligations de service des enseignants-chercheurs et enseignants en poste¹. En particulier, le nombre d'heures complémentaires induit par cette OF est, en l'état, trop élevé (au moins 100 HC par enseignant en moyenne, et ce dans un grand nombre de disciplines).** De ce fait, la proportion de professionnels dans les formations facultaires peut parfois atteindre 50 % en raison d'un manque d'enseignants permanents. **Le comité insiste particulièrement sur le fait que ces éléments de chiffrage, tout à fait essentiels, doivent conduire l'université à une grande vigilance sur le périmètre de l'OF et sur les modalités de sa mise en œuvre.**

Dans les conditions actuelles de non-soutenabilité de l'OF, il paraît extrêmement difficile de définir une politique des ressources humaines en appui de la politique de la formation. Néanmoins, l'UHA tente d'aller au-delà de ces chiffres dans sa politique de recrutement, en introduisant deux critères : les besoins induits par la dynamique de recherche et ceux qui résultent de la mise en œuvre de l'offre de formation (besoins en pédagogie, développement des ressources propres de formation). **Cette politique reste timide (les critères signalés ne sont pas explicités et aucune consigne n'est donnée). Par conséquent, le comité encourage l'UHA à viser effectivement ces deux objectifs, en veillant à formaliser précisément les attentes qui les spécifient.**

L'UHA a conçu plusieurs dispositifs lui permettant de valoriser l'implication pédagogique dans les cursus : prise en compte de cette implication dans les dossiers d'avancement ; mise en œuvre du congé pédagogique ; révision du référentiel d'équivalence horaire ; lancement d'appels à projets pédagogiques grâce à Elan ou UHA++. Les résultats obtenus sont toutefois mitigés, comme en témoigne l'unique demande de congé pédagogique. Par ailleurs, de l'avis même² de l'UHA, les enseignants ne se saisissent pas suffisamment des propositions de formation du Pôle « Appui ». **Le comité confirme ce diagnostic : les outils, personnels et ressources sont présents, mais l'appropriation de ceux-ci et l'adhésion aux démarches qu'ils supposent font défaut. Un cadrage plus ferme de la politique générale de formation et du développement professionnel des enseignants serait le bienvenu.**

L'établissement met en œuvre une démarche de qualité de l'offre pédagogique par le biais des évaluations des formations par les étudiants (EFE). La cible pour la fin du contrat 2022 est que 100 % des licences et des masters fassent l'objet d'une EFE et que le taux de réponse aux enquêtes soit de 50 % au moins pour les deux niveaux de premier et second cycle. L'évaluation des formations menées en 2019-2020³ montre que toutes les formations ont été concernées par les enquêtes et que le taux de réponse était de 47,84 %, en hausse de 18 points par rapport au début du contrat, et proche de la cible identifiée. La démarche plus spécifiquement axée sur l'évaluation des seuls enseignements n'est quant à elle proposée que par certaines filières. L'utilisation des résultats de l'EFE est laissée à la libre appréciation des équipes pédagogiques et elle ne sert pas à améliorer l'offre ou à rendre des arbitrages. Si l'UHA a la volonté de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue en formation, la concrétisation de celle-ci n'est pas toujours probante, comme en témoignent certains éléments : les conseils de perfectionnement ne sont pas généralisés, leur opérationnalité est laissée à l'appréciation des équipes pédagogiques, les retombées ou conclusions qui s'en dégagent n'ont pu être clairement identifiées par le comité, ni dans les documents fournis, ni pendant la visite. D'autre part, l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants n'est pas toujours exploitée. **Afin de profiter pleinement des résultats de cette évaluation, le comité recommande à l'université de définir une charte des conseils de perfectionnement où seraient clairement décrits leur composition, leurs missions, les indicateurs fournis en amont (attractivité, réussite, insertion professionnelle, évaluation des formations et des enseignements par les étudiants), le type de conclusions attendues et leur mode de publication. Le comité rappelle le caractère obligatoire de la réunion annuelle des conseils de perfectionnement. L'intégration des conclusions ainsi dégagées devra participer au pilotage d'une OF de qualité.**

¹ D1-Réf.2 C-4_annexe 2, p. 72 Indicateurs d'encadrement de 2018 à 2021.

² RAE, p. 78

³ D3-Réf.16 C-3 à C-5_annexe 1, p. 1027.

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. »

8 / Un potentiel de la vie étudiante à développer par une réelle implication des étudiants

La politique de la vie étudiante est formalisée dans le Schéma directeur¹ rédigé au niveau du site alsacien (SDVE-A), en partenariat avec le Crous. Elle s'adapte bien au contexte local grâce au soutien des collectivités territoriales, des lycées, des organismes culturels et sportifs locaux, ainsi que du Clous.

Le SDVE-A est accompagné d'un schéma directeur du handicap. Il en a résulté la nomination de référents enseignants et administratifs par composante, avec une lettre de mission et une formation appropriée. Le nombre des étudiants en situation de handicap (ESH) est passé de 102 en 2016 à 160 en 2020². Un régime particulier est réservé aux sportifs de haut niveau et aux étudiants artistes, construit en partenariat respectivement avec le SUAPS, avec l'Unistra et avec la HEAR³.

La problématique de la santé étudiante a engendré plusieurs actions de prévention (problématiques du surpoids et des conduites à risques). Les besoins se sont accentués durant la crise sanitaire, avec une augmentation des consultations (de 750 en 2016 à 1600 en 2020), notamment en suivi psychologique (mise en place du chèque psy). Une convention récemment signée avec la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM) et avec la Ligue nationale contre le cancer permettra d'accroître la prévention des risques. Le Plan d'action égalité⁴ (cf. Réf. 7 : 1)11 /), récemment adopté, inclut des dispositifs ciblant les étudiants en vue de la réduction des discriminations de toute nature : une cellule d'alerte et d'écoute a été mise en place.

L'animation de la vie étudiante est pilotée par le Bureau de la vie étudiante (BVE), en partenariat avec le Suac, le SUAPS, le *Learning Center*, la Driet (services communs de l'université) et le Clous. Les services communs sont structurés de manière à être présents sur l'ensemble des campus et les propositions d'actions sont nombreuses et diversifiées. Le BVE accompagne les associations et il est le gestionnaire du dispositif CAPE (Commission d'aide aux projets étudiants), ainsi que de l'action sociale au quotidien. L'activité de la Commission sociale étudiante, pilotée par le vice-président Vie universitaire, a naturellement fortement augmenté au cours de la période (cinq fois plus de dossiers entre 2016 et 2020 pour atteindre à cette date 248 dossiers et un montant de 78 000 € d'aides distribuées). La coordination entre l'UHA, le Clous, m2A et certaines associations, comme le Secours populaire et les Restos du cœur, s'est montrée particulièrement efficace. Les entretiens ont fait toutefois apparaître que les propositions d'actions dans le champ de la vie étudiante n'émanent pas des étudiants eux-mêmes ou des associations qui les représentent, du fait d'une absence de relations de travail formalisées entre les étudiants et les services concernés. **Le comité recommande que ces services identifient les étudiants ressources et les associent pleinement aux propositions d'actions et aux décisions. Il est indispensable que les étudiants aient une meilleure connaissance des moyens d'actions concernant la vie étudiante et qu'ils puissent influencer sur leur utilisation.**

Les propositions du SUAPS⁵ et du Suac⁶ sont portées à l'attention de chacun dans une brochure détaillée. À souligner que l'activité sportive, comme l'activité culturelle, peut être valorisée dans le cadre d'une UE libre, à hauteur de 3 ECTS. Un quart des étudiants pratiquent une activité sportive et, pour la moitié d'entre eux, dans le cadre de l'UE libre.

Un effort important a été consenti pour l'accueil et l'accompagnement des étudiants étrangers sous la responsabilité de la Driet (accompagnement humain, accueil Moodle, deux référents – EC et personnel administratif – par composante, convention de logement avec le Crous). Toutes ressources confondues, environ 1,4 M € sont alloués chaque année à la vie étudiante de l'université, ce montant étant stable entre 2016 et 2021. Parmi ces ressources, la Contribution de vie étudiante et de campus (CVEC)⁷ s'élève à plus de 500 000 € pour l'année 2020-2021. D'après le bilan de la CVEC, les cinq affectations classiques que sont la santé, le sport, la culture, la vie étudiante (associations) et les aides sociales en bénéficient de manière équilibrée, au travers d'actions ciblées ou sur appel à projets, sous la responsabilité de la commission chargée de distribuer la contribution. La circulaire encadrant l'utilisation de la CVEC impose les pourcentages de financement et le

¹ D1-Réf.3 C-1_annexe 1, p. 90.

² RAE p. 89.

³ Haute école des arts du Rhin.

⁴ D1-Réf.7 C-2_annexe 1 Plan égalité HF 2021, p. 695-714.

⁵ D3-Réf.17 C-9_annexe 1, p. 1033-1035 APS.

⁶ D3-Réf.17 C-9_annexe 1, p. 1036-1037 UE Culture.

⁷ D3-Réf.17 C-1 à C-7_annexe 1, P. 1029-1032 Bilan CVEC.

comité remarque que ceux qui sont affectés à la médecine préventive et au FSDIE (Fond de solidarité et de développement des initiatives étudiantes) sont respectivement au seuil de 15 % et 30 % de ce budget¹, à l'exception de l'année 2019-2020 où un médecin supplémentaire a été recruté. Cependant, seuls 8 étudiants siègent dans la commission, pour un total de 23 votants, alors qu'il est d'usage que les étudiants y soient majoritaires ; le comité estime que c'est une condition nécessaire pour assurer l'implication des étudiants.

L'UHA propose une UE libre « Valorisation de l'engagement étudiant » permettant de reconnaître les compétences acquises hors cursus, ainsi que l'investissement dans le cadre d'une implication bénévole. Cette UE permet de reconnaître un engagement associatif ou un service civique. Elle prend la forme d'un bonus en DUT / BUT. 6 à 12 étudiants par an bénéficient de ce dispositif², ce qui semble insuffisant au regard de la taille de l'établissement. L'UHA relève également une faible participation des étudiants aux instances statutaires de l'université. Les élus n'ont d'ailleurs pas de formation liée à leur fonction de représentation, alors que celle-ci est obligatoire. Ces mêmes élus ne connaissent pas ou peu ce qui leur est proposé pour valoriser leurs engagements. **Le comité estime nécessaire d'organiser des formations pour les élus étudiants comme pour les étudiants investis dans les associations, afin de leur permettre de s'approprier le fonctionnement de l'université (gouvernance, budget, fonctionnement de la CVEC et réglementation).**

Au-delà de cette proposition, le comité suggère à l'université plusieurs pistes d'amélioration qui permettront aux étudiants de se sentir acteurs de la vie de l'établissement, au-delà des seules problématiques de la vie étudiante, en les impliquant plus directement dans les prises de décision. Une refonte de la composition de la commission chargée de la CVEC, dans laquelle les étudiants seraient majoritaires, paraît incontournable. La promotion de l'engagement étudiant doit, quant à elle, être assurée par les équipes pédagogiques elles-mêmes qui ont, à cet égard, une responsabilité importante dans la diffusion des bonnes pratiques. Il en va de même pour l'incitation des étudiants à participer à la vie universitaire (conseils de perfectionnement, évaluations des enseignements, etc.). **Une campagne de proximité assurée par les équipes pédagogiques, dans le cadre d'une vaste campagne coordonnée sur l'ensemble de l'établissement, sera un gage de réussite de ces actions de fond à construire pour renforcer la participation des étudiants à la vie de leur université.**

¹ Domaines d'utilisation de la CVEC : article L.841-5 du code de l'éducation ; répartition financière : Art. D.841-11.

² RAE, p. 72.

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

1) Forces

- Une offre de formation diversifiée et bien ancrée dans le tissu économique et social du territoire.
- Une professionnalisation des formations très aboutie, incluant une montée en puissance de l'alternance, avec une insertion professionnelle excellente et en adéquation avec les qualifications acquises.
- 18 formations bi- ou trinationales, important facteur d'attractivité européenne de l'université.
- Un réel dynamisme des réponses aux AAP dans le domaine de la pédagogie au cours de la période de référence.
- Des services d'appui à la pédagogie et à la formation par apprentissage compétents et engagés (Pôle « Appui », *Learning center*, CFAU).

2) Faiblesses

- Un cadrage de l'offre de formation dont la visée est exclusivement opérationnelle, ce qui n'a pas permis d'avancer significativement sur les questions de la formation à et par la recherche et de l'approche par compétences.
- Une offre de formation non soutenable.
- Une participation très inégale des équipes pédagogiques et des enseignants à la transformation pédagogique.
- Une mise en œuvre incomplète des conseils de perfectionnement, dont les travaux sont laissés à l'appréciation des équipes pédagogiques.
- Une très faible implication des étudiants dans la construction de la vie étudiante et une faible participation des étudiants à la vie politique de l'établissement.

3) Recommandations

- Accélérer la transformation pédagogique en s'appuyant sur la dynamique que doivent insuffler les projets du PIA et sur le potentiel offert par le *Learning Center*.
- Accroître le développement de l'entrepreneuriat étudiant.
- Renforcer la mise en œuvre de la démarche de qualité des formations, bien engagée grâce à l'évaluation des formations par les étudiants (EFE), dont l'exploitation est à améliorer, dans le cadre des conseils de perfectionnement comme dans les dialogues de gestion.
- Développer au niveau de l'établissement un accompagnement des personnels au déploiement de l'approche par compétences, en impulsant une réelle dynamique collective.
- Organiser des formations pour les élus étudiants, ainsi que pour les étudiants investis dans les associations, afin de leur permettre de s'approprier le fonctionnement de l'université et d'être plus actifs dans la construction des politiques de formation et de vie étudiante qui déterminent leur quotidien.
- Revoir la composition de la commission chargée d'allouer les fonds de la CVEC, ainsi que les processus de décision relatifs aux actions qui concernent la vie étudiante.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3 / Recommandations	4
Présentation de l'établissement	5
1 / Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2 / Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en novembre 2017)	7
3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	8
4 / Bilan du volet spécifique UHA au sein du contrat de site 2018-2022	8
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	10
1 / Un positionnement institutionnel pérenne et ambitieux en cohérence avec des projets d'envergure développés aux niveaux local, national et international.....	10
2 / Une stratégie clairement élaborée, qui doit être accompagnée d'un suivi renforcé des objectifs opérationnels et des plans d'action.....	11
3 / Une stratégie partenariale pleinement intégrée dans le site alsacien et dans le groupement Eucor-Le Campus européen.....	13
4 / Des liens historiques solides avec les collectivités territoriales et avec le monde socio-économique..	14
5 / Une démarche engagée dans le DD&RS, couronnée de succès.....	15
6 / Un modèle de gouvernance participatif en cours de construction	15
7 / Une communication efficace et professionnelle	16
8 / Une forte montée en puissance de la transformation numérique, malgré des difficultés en RH	17
9 / Une politique globale de la qualité pragmatique avec des objectifs arrivés à maturité	18
10 / Une vision éclairée, une gestion rigoureuse et équilibrée des finances de l'établissement, grâce à un apport en ressources propres à pérenniser	18
11 / Un engagement fort de l'établissement dans l'accompagnement de ses personnels, qu'il conviendrait de mieux coordonner et de systématiser dans le cadre d'une GPEEC pleinement aboutie	20
12 / Une gestion du patrimoine exemplaire intégrant les enjeux du développement durable et un projet pertinent et ambitieux pour le campus de l'illberg	21
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	23
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	24
1 / Une structuration de la recherche lisible, cohérente et ouvrant sur une spécialisation assumée	24
2 / Un soutien renforcé du CNRS à la stratégie de différenciation par la spécialisation, qui s'accompagne d'une forte cohérence universitaire du site alsacien	25
3 / Une internationalisation de la recherche à consolider	26
4 / Une bonne prise en compte des pratiques responsables	27
5 / Une politique de ressources et de soutien à poursuivre.....	28
6 / Une attractivité renforcée et un accompagnement à l'ingénierie de projets remarqué, à intensifier sur le volet international	29
7 / Une chaîne « recherche – transfert – innovation » ambitieuse, vertueuse et structurée	30
8 / Une politique « Science avec et pour la société » en cours de définition.....	31
9 / Une mobilisation avérée de tous les acteurs en faveur d'un soutien efficace aux actions d'innovation ...	32
10 / Une activité de transfert intense avec un accent nécessaire à porter sur la création de <i>start-up</i>	33
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	34

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	35
1 / Une offre de formation pluridisciplinaire de qualité qui contribue à la promotion sociale des populations de Haute-Alsace et qui s'appuie sur un <i>Learning Center</i> prometteur.....	35
2 / Une internationalisation des formations facilitée par la position frontalière de l'UHA.....	36
3 / Une formation professionnalisante tournée vers l'apprentissage et la Formation tout au long de la vie (FTLV)	37
4 / Des services d'appui performants et des projets structurants au service de l'approche par compétences et de la transformation pédagogique, mais des difficultés d'appropriation par les enseignants-chercheurs.	38
5 / Des services compétents en appui à la formation continue et à la formation en alternance.....	40
6 / Un dispositif d'orientation structuré et des formations performantes	40
7 / Une reconnaissance émergente de l'investissement pédagogique, malgré une offre de formation difficilement soutenable	42
8 / Un potentiel de la vie étudiante à développer par une réelle implication des étudiants	43
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	45
Table des matières	46
Liste des sigles.....	48
Observations du président de l'université.....	53
Organisation de l'évaluation	59

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
aLIENOR	(LabCom ANR) LabCom pour l'insertion des énergies nouvelles et l'optimisation des réseaux
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
APC	<i>Article Processing Charges</i>

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C3E	(campus) Énergie, environnement, évolution
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAE	Contrat d'aménagement des études
CATT	(campus) Campus aéronautique et transport
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFAU	Centre de formation d'apprentis universitaire d'Alsace
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODA	(territoire d'innovation pédagogique) À la croisée des parcours
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CV	Curriculum vitae
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
-------	---

DED-Line	(LabCom ANR) Développement de modèles cellulaires épithéliaux humains pour la prédiction et le <i>testing</i> pharmacologique des maladies de la sécheresse oculaire
DEG	Droit, économie, gestion
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur
DEM'UP	(DemoES) Démonstrateur de l'université de Poitiers
Destins	(LabCom ANR) Pour une dynamique des entreprises, de la société et des territoires vers l'innovation sociale
DFVU	Direction de la formation et de la vie universitaire
DGS	Direction générale des services
Dnum	Direction du numérique
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRH-RS	Direction des ressources humaines et de la relation sociale
Driet	Direction des relations internationales, européennes et transfrontalières
DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DysAPP	(e-FRAN) Détecter et accompagner les élèves dyslexiques et dyspraxiques grâce à un jeu vidéo

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
EC2U	(université européenne) <i>European Campus of City-Universities</i>
ED	École doctorale
EFE	Évaluations des formations par les étudiants
e-FRAN	Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation
Élans	(NCU) Personnaliser les parcours à l'université
Ensip	École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

FC	Formation continue
Feder	Fonds européen de développement régional
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
--------	---

HDR Habilitation à diriger des recherches

I

I3M (laboratoire commun) Imagerie métabolique multi-noyaux multi-organes
 IAE Institut d'administration des entreprises
 IC2MP (unité de recherche) Institut de chimie des milieux et matériaux de Poitiers
 Idéfi Initiative d'excellence en formations innovantes
 IdEx Initiative d'excellence
 Ifsi Institut de formation en soins infirmiers
 IGÉSR Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
 IH2EF Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
 Insa Institut national des sciences appliquées
 Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale
 Inspé Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
 INTERACTIFS (LabEx) Interactions et transferts aux interfaces fluides solides
 INTREE (EUR) Interfaces en aéronautique, énergie, environnement
 IP Insertion professionnelle
 Ipag Institut de préparation à l'administration générale
 Iriaf Institut des risques industriels, assurantiels et financiers
 Isae-Ensma École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique
 I-Site Initiative science innovation territoire économie
 IUT Institut universitaire de technologie

L

LabCom Laboratoire commun
 LabEx Laboratoire d'excellence
 LANSAD Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
 Lerded (laboratoire commun) Laboratoire d'études, de recherche et de développement sur les étanchéités dynamiques
 LMS *Learning Management System*
 LP Licence professionnelle
 LPR La loi de programmation pour la recherche
 LSH Lettres et sciences humaines

M

m2A Mulhouse Alsace Agglomération
 Mach4 (LabCom ANR) Contrôle et visualisation machine pour l'industrie 4.0
 MdL Maison des langues
 MIPI Mission d'ingénierie pour les projets internationaux
 MSHS Maison des sciences de l'Homme et de la société

N

NCU Nouveau cursus à l'université

O

ODD Objectifs de développement durable
 OF Offre de formation
 ONU Organisation des Nations unies
 Opale (laboratoire commun) Optimisation des propriétés mécaniques d'alliages métalliques aéronautiques par le contrôle de la microstructure issue de la mise en forme
 Optifum (LabCom ANR) Optimisation des conduits de fumisterie en conditions d'incendie
 OREVE Observatoire de la réussite et de la vie étudiante

OSE Organisation des services d'enseignement

P

PARÉ (Idéfi) Parcours réussite
 PEC Portefeuille d'expériences et de compétences
 Pépite Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
 Persé Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
 PEDR Prime d'encadrement doctorale et de recherche
 PI Propriété intellectuelle
 PIA Programme d'investissements d'avenir
 PPI Plan pluriannuel d'investissement
 PPP Projet professionnel personnalisé
 Primeo (laboratoire commun) Partenariat recherche et innovation en matériaux émergents pour l'optronique
 PSSI Politique de sécurité du ou des systèmes d'information

Q

QVT Qualité de vie au travail

R

RAE Rapport d'autoévaluation
 RCE Responsabilités et compétences élargies
 RH Ressources humaines
 Rifseep Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
 Ripec Régime indemnitaire des personnels enseignants et chercheurs

S

Safire Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
 SAPS Sciences avec et pour la société
 Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 SCD Service commun de la documentation
 SDDD Schéma directeur du développement durable
 SDIA Schéma directeur immobilier et d'aménagement
 SDMS Schéma directeur de mise en sécurité
 SDSI Schéma directeur des systèmes d'information
 Serfa Service de formation continue de l'université de Haute-Alsace
 SHE Service handicap étudiants
 SHES (campus) Sciences humaines, économiques et sociales
 Shon Surface hors œuvre nette
 SHS Sciences humaines et sociales
 SI Système d'information
 SID Système d'information décisionnel
 SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
 SPVR Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
 SSU Service de santé universitaire
 Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
 Suac Service universitaire de l'action culturelle
 SUAPS Service universitaire des activités physiques et sportives
 SWOT (analyse) *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

T

Tice Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC *Test of English for International Communication*

U

UB Unité budgétaire
UB Université de Bordeaux
UBM Université de Bordeaux-Montaigne
UCLdV (ComUE) Université confédérale Léonard de Vinci
UFR Unité de Formation et de Recherche
UMR Unité mixte de recherche
Unilim Université de Limoges
UP Université de Poitiers
UPPA Université de Pau et des Pays de l'Adour
UPR Unité propre de recherche
UR Unité de recherche
USR Unité de service et de recherche

V

VAE Validation des acquis de l'expérience
VAPP Validation des acquis personnels et professionnels
VP Vice-présidence / Vice-président
VPE Vice-président étudiant

W

WoS *Web of Science*

Observations du président de l'université



Cabinet de la Présidence
Réf E n° 012

Hcéres
Thierry Coulhon
Président

Affaire suivie par :
Direction du Cabinet
Tél. : +33 (0)3 89 33 66 89
presidence@uha.fr

2 rue des Frères Lumière
68093 MULHOUSE Cedex

Mulhouse, le 10 juillet 2023

Monsieur le Président,

Au moment de rédiger cette note comportant nos observations se pose la question du sens à donner à cette note. En tout premier lieu se pose déjà la question du destinataire : à qui s'adressent ces observations ? Quelles seront les effets de ces observations ? C'est finalement un point qui n'est pas clair pour nous, et qui nous semble pourtant fondamental.

Nous allons donc prendre le parti d'une lettre qui s'adresse d'abord au Hcéres, tout comme le rapport s'adresse d'abord à l'établissement évalué, « pour lui permettre de progresser » (formule reprise du site web du Hcéres).

Le principe d'une évaluation régulière des universités par une instance indépendante s'est petit à petit installé dans le paysage universitaire, et la pertinence de ce regard extérieur posé par des pairs ne fait plus beaucoup débat aujourd'hui.

Pour une université, cette évaluation n'en demeure pas moins un effort très conséquent, qui demande la mobilisation d'un nombre très important d'acteurs, et un travail de consolidation très lourd.

Pour notre part, nous avons pris le parti de faire de cet effort d'auto-évaluation un moment clé de la vie de notre communauté universitaire, avec pour objectif de ne pas subir le processus, mais d'en devenir les acteurs éclairés (rejoignant en cela notre slogan « acteurs de notre avenir »). Nous considérons ainsi que cette évaluation est avant tout pour nous, par nous, avec l'aide du Hcéres pour en assurer le cadrage, dans une nécessaire prise de recul qu'il nous serait certainement difficile de réaliser seuls.

Nous avons dû nous approprier le triptyque « Stratégie, Moyens, Résultats » et nous avons ressenti au début toutes les difficultés que cela posait à notre communauté, plus encline à énumérer les réalisations qu'à en questionner l'efficacité. Cette transformation est à notre sens l'un des plus grands apports de l'auto-évaluation : nous avons incorporé dans notre manière de construire le projet à venir ce questionnement de l'adéquation des ambitions et des moyens, ainsi que la définition en amont des outils de mesure qui nous permettront d'en apprécier la performance des déploiements.

Si l'exercice d'auto-évaluation est complexe pour un établissement, la mission d'évaluation et de recommandations, portée par le Hcéres l'est certainement tout autant. Nous tenons à exprimer nos chaleureux remerciements aux collègues qui ont mené cette tâche, et aux services du Hcéres qui en ont assuré le cadrage. Nous tenons tout particulièrement à remercier le comité d'audition pour la souplesse et la bienveillance dont il a fait preuve, par exemple quand il nous fallait un peu plus de temps pour apporter des éléments, et de manière générale pour l'esprit constructif des échanges et des interactions.

De même, nous remercions tous les acteurs de la communauté UHA qui se sont mobilisés pour préparer le rapport d'auto-évaluation, ainsi que tous ceux, personnels et étudiants UHA ainsi que nos partenaires, qui ont participé aux auditions.

Nous prions le comité et les services du Hcéres de considérer que les questionnements que nous allons poser dans les prochains paragraphes doivent être pris comme notre contribution positive à l'amélioration du processus d'évaluation, avec pour objectif d'en maximiser les bénéfices pour l'Etablissement.

Nous partageons l'analyse du Hcéres qui relève combien l'Université de Haute-Alsace est parvenue à renforcer significativement son positionnement stratégique et institutionnel, et à mobiliser des moyens importants au service de la réussite tant des étudiants que des personnels.

Le Hcéres salue également notre démarche de spécialisation en recherche, et la définition d'une signature qui confère à l'Université une visibilité mondiale dans le domaine de l'interaction entre les matériaux et la lumière. Le Haut Conseil nous encourage par ailleurs à poursuivre la démarche de structuration des SHS, et aussi à poursuivre notre internationalisation en développant une stratégie de partenariat d'excellence avec une ou plusieurs universités au-delà d'EuCor et d'EPICUR.

Le Hcéres attire notre attention sur un point que nous avons déjà identifié, et qui ne cesse de s'intensifier : le décalage entre le potentiel d'enseignement et les heures réalisées pour déployer notre offre de formation, décalage appelé à s'aggraver encore plus avec la mise en place du BUT. Si la communauté de l'Université de Haute-Alsace comprend dans son ensemble que l'offre de formation n'est pas soutenable en l'état, ni humainement, ni financièrement, elle n'est pas pour autant parvenue à s'accorder sur la manière de réduire son étendue.

C'est ici, sur un point dur majeur pour l'Etablissement, que le Hcéres aurait pu, selon nous, se montrer plus engagé dans ses recommandations. Suggérer, en miroir, à la fois à l'Université des pistes concrètes pour

atteindre la soutenabilité, et à la tutelle de renforcer le financement des activités de service public, qui ne sont plus couvertes intégralement par la SCSP depuis 2019, aurait pu être une piste.

Enfin, le Haut Conseil nous interpelle sur l'implication des étudiants, et nous sommes d'accord que l'on peut certainement toujours mieux faire. Très concrètement, nous avons vu la participation étudiante aux élections passer de 4% à 16% sur la période, et nous venons de voter une charte de l'étudiant élu. Nous sommes donc sur la bonne voie, mais nous savons également que le travail sur l'implication des étudiants est appelé, par nature même, à un éternel recommencement.

Simple dans sa structure, le rapport du Hcéres s'attache à faire ressortir forces et faiblesses de l'Établissement, tout en formulant des recommandations. Cette simplicité de structure laisse toutefois ouvertes un certain nombre de questions que nous abordons dans les sections suivantes.

Question de la place de la réponse de l'établissement

La restitution du processus d'évaluation est beaucoup trop asymétrique pour rendre lisible la manière dont un établissement va utiliser l'évaluation pour progresser.

Nous pensons qu'il serait bien plus pertinent de le construire comme un vrai dialogue, voire même une dialectique, afin de permettre une expression contradictoire à égalité avec l'évaluateur. Nous proposons de prévoir dans le document, pour chaque section, une zone de réponse en fin de section. Ainsi, le lecteur pourrait systématiquement prendre connaissance de l'avis du Hcéres et de la réponse de l'établissement, sur chacun des items du rapport. Précisons qu'il ne s'agit pas ici de réfuter systématiquement les avis du Hcéres, mais de préciser (in-situ) la manière dont l'établissement entend agir pour prendre en compte (ou pas, et alors pourquoi) les avis du Hcéres.

Aujourd'hui, le mode de réponse sous la forme d'une lettre en fin de rapport, ne permet pas ce dialogue, à la fois par manque de place (10 fois moins d'espace) et surtout par les impossibles allers-retours entre évaluation et réponse.

Question de l'absence de contradictoire

Le rapport du Hcéres ne devrait jamais reprendre à son compte des allégations issues des entretiens, sans recours au contradictoire. C'est très problématique à notre sens, car l'évaluation devrait soit examiner les arguments des uns et des autres, soit à minima pointer qu'il existe un désaccord, ou une divergence de points de vue, sur un sujet donné parmi des acteurs de la communauté universitaire. C'est tout particulièrement vrai lorsque des divergences de vue se manifestent dans les binômes vice-présidents et directeurs de services. Le Hcéres devrait systématiquement considérer ces situations de non-alignement comme des révélateurs d'une situation à éclaircir, et se demander si l'établissement en est conscient ou non. C'est également vrai en

cas de divergence de vision entre une équipe et ses opposants. Les jeux politiques ne devraient pas être ignorés dans l'analyse du Hcéres.

Question de la rémanence des recommandations

Nous nous interrogeons sur le statut des recommandations. A qui s'adressent-elles et sont-elles des suggestions ou plutôt des injonctions ? A tout le moins, les recommandations semblent présenter une forme de rémanence, puisque nous voyons dans le rapport que le Hcéres s'est attaché à observer si et comment l'établissement avait tenu compte des recommandations précédentes.

Il y a donc ici un présupposé de continuité dans la stratégie de l'établissement qui nous semble de nature à restreindre l'expression des projets d'université pouvant s'affronter dans un établissement.

Ainsi, la première recommandation sur « le souhait de l'Université d'évoluer vers un modèle fédéral » ne fait plus partie du projet d'université porté par l'équipe élue en 2021. Toutefois, la recommandation du Haut Conseil sur la nécessité d'une définition plus claire des relations de subsidiarité, héritées des mandatures précédentes, fait sens dans notre Université et nous nous y attelons.

Question de prise en compte des projets politiques

Comme évoqué dans le point précédent, le mode de gouvernance des universités, avec l'élection d'un président porteur d'un projet pour son établissement, nous semble déterminant dans la vie des établissements, et devrait donc apparaître dans l'évaluation.

Le projet politique sur lequel une équipe se construit peut ou non s'inscrire dans la continuité de l'équipe précédente. Ces continuités ou ces ruptures, devraient être clairement prises en compte par l'évaluation, qui ne peut pas simplement constater par exemple que tels ou tels éléments n'ont pas été atteints. L'évaluation devrait s'attacher à comprendre si une inflexion est le fruit d'un accident, d'une sous-exécution ou la conséquence d'une volonté politique délibérée et assumée.

Ne pas tenir compte des changements de politique revient à emprisonner un établissement dans son passé.

Question de l'asymétrie de niveau d'information

Lors de la rencontre avec le comité, pour la partie Etablissement, le comité avait accès à au moins un document (la synthèse recherche) qui n'avait pas été communiqué à l'Etablissement. Nous en avons informé le comité d'audition, et nous maintenons que les deux parties doivent être à égalité de niveau d'information avant d'entrer en phase d'audition.

Question des outils pour la saisie des données, la consolidation, les échanges avec le Hcéres et la finalisation de l'évaluation

La collecte et la consolidation des informations nécessaires pour l'auto-évaluation représentent un effort considérable pour un établissement. Il revient par ailleurs à chaque établissement de mener cet effort, et de réinventer des outils et des démarches. Il y a là un gaspillage conséquent d'énergie et de ressources, ainsi qu'une porte ouverte aux incohérences.

Ce processus devrait être outillé directement par le Hcéres, afin d'une part de faciliter l'adhérence au référentiel d'évaluation proposée par l'agence d'évaluation, et d'autre part de simplifier le provisionnement des informations par les (très) nombreux acteurs à mobiliser dans les établissements.

Cet outil pourrait également permettre de retracer l'ensemble des itérations lors des échanges entre l'établissement et le Hcéres. Par exemple, si nous comprenons qu'il puisse subsister des différences d'appréciation sur ce qui relève ou non d'une erreur factuelle, savoir si et pourquoi une demande de modification de la part de l'établissement a été prise en compte (ou non) dans le rapport final du Comité faciliterait relecture et compréhension.

Question de l'analyse éclairée

Le Hcéres émet des recommandations, constate des points de force et de faiblesse. Il peut également pointer tel ou tel indicateur, par exemple dans notre cas un taux de boursiers de 24% alors que la moyenne nationale est de 38%. Il nous semble qu'il faudrait aller plus loin dans le dialogue entre le Hcéres et l'établissement chaque fois qu'une situation de ce type est détectée par les évaluateurs, précisément parce qu'une telle différence de valeur s'explique probablement par un élément de contexte non pris en compte.

L'établissement et le Hcéres devraient de concert chercher à éclaircir ce genre de situation. Dans le cas présent, la différence pourrait à notre sens s'expliquer d'une part du fait du grand nombre d'apprentis (qui de facto ne sont pas boursiers) et d'autre part du fait de la sous-scolarisation qui frappe le territoire du Sud-Alsace (moins de 12 points sous la moyenne nationale pour les 18-24 ans) et qui concerne principalement les populations les moins favorisées.

Nous suggérons d'ajouter dans le processus d'évaluation une « requête en interprétation » qui permettrait au Hcéres de demander explicitement aux établissements d'éclairer les évaluateurs avec des éléments, notamment de contexte.

Question de la traçabilité des questions-réponses dans les auditions

Les collègues qui ont participé aux auditions des formations remontent une forme d'incompréhension sur le déroulé des auditions, et déplorent le manque de lien entre les motivations des auditions (la raison pour

laquelle une audition est demandée), le déroulement de l'audition (les éléments factuels apportés) et la prise en compte de ces éléments factuels (ou plutôt leur non-prise en compte à l'issue des auditions).

Le cas des conseils de perfectionnement est une illustration de cette incompréhension, quand la composition des conseils est apportée dans l'audition, mais que le Hcéres maintient son avis sur l'absence de composition des conseils. Ajoutons que cette demande de composition des conseils de perfectionnement ne figure pas dans la demande initiale du Hcéres pour la rédaction du RAE.

L'adossement à la recherche en est une autre, par exemple quand on en reproche l'absence dans une licence pro exclusivement en mode projets, projets pourtant issus notamment des laboratoires. On pourrait également citer le taux d'enseignants-chercheurs dont l'évaluation à la hausse n'a pas été retenue.

Nous identifions ici un problème de traçabilité. Les auditions devraient faire l'objet d'un compte-rendu écrit, et les réponses apportées par l'établissement devraient être mise en relation avec les questions posées par le Hcéres.

Question de la place laissée à l'innovation, à la disruption

Nous avons été surpris par un avis négatif porté sur une des briques de base (une licence pro que nous délivrons en VAPP) d'une de nos innovations pédagogiques saluée au niveau national, notamment en tant que lauréate du prestigieux prix PEPS en 2019, et ce d'autant plus que ces pratiques innovantes se diffusent dans l'Université, par exemple dans notre PIA « Excellences sous toutes ses formes » Mat-Light 4.0. Il y a là clairement pour nous une incompréhension entre le Hcéres et l'Etablissement, et l'audition n'a pas permis de la dépasser.

Le tamis du Hcéres devrait pouvoir laisser passer les innovations, quitte à les traiter en tant que telles, ou peut-être même à les traiter pour ce qu'elles sont : des points de disruption.

Il pourrait être pertinent de demander aux établissements de signaler en amont les points d'innovation dans leurs pratiques, si cela devait faciliter leur identification par le Hcéres.

En conclusion, nous vous renouvelons nos remerciements pour la qualité du travail d'évaluation mené par vos équipes et pour l'esprit bienveillant dans lequel il s'est déroulé.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de nos sincères salutations.

Pierre-Alain Muller
Président



6

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'université de Haute-Alsace a eu lieu du 31 janvier au 2 février 2023. Le comité était présidé par Madame **Régine André-Obrecht**, professeure des universités en informatique, ancienne présidente de l'université Paul-Sabatier – Toulouse 3.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Christophe Derail**, professeur des universités en physique, vice-président délégué à la recherche partenariale et au transfert de technologie à l'université de Pau et des Pays de l'Adour.
- Madame **Kenza Derki**, étudiante en sciences de la vie et de la santé et vice-présidente étudiante en charge de la vie de campus à l'université de Limoges.
- Madame **Cécile Goï**, professeure des universités en sciences de l'éducation, et vice-présidente de la formation initiale et continue, de l'orientation et de l'innovation pédagogique à l'université de Tours.
- Monsieur **Jean-Roch Sauvé**, directeur général des services à l'université Bretagne-Sud.
- Monsieur **Éric Tschirhart**, professeur en physiologie, chargé de mission à l'international auprès du recteur de l'université du Luxembourg.

Philippe Thiard, conseiller scientifique coordonnateur, et **Alexey Lukashkin**, chargé 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)