



HAL
open science

Université de Strasbourg

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Strasbourg. 2012. hceres-02026286

HAL Id: hceres-02026286

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026286>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation
de l'Université
de Strasbourg



novembre 2012



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'Université de Strasbourg



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

novembre 2012

Sommaire



Présentation	5
I – Quelques chiffres clés	5
II – L'Université de Strasbourg : du projet d'établissement (2009) à la vision 2017 : ambitions, défis, interrogations	5
La gouvernance	7
I – Un partage des missions décliné en de nombreux mandats	7
II – Les collégiums : un bilan mitigé, des périmètres et des missions à redéfinir	7
III – Une vision ambitieuse de l'avenir	8
IV – Une articulation serrée entre la présidence et la direction générale des services	8
Stratégie en matière de recherche	9
I – Des moyens importants, des réalisations d'excellence dans une synergie de site	9
II – Des chantiers encore à concrétiser	10
III – Des écoles doctorales qui fonctionnent bien	11
IV – Une interdisciplinarité qui reste à concrétiser	11
Stratégie en matière de valorisation	13
I – Une vision politique affirmée	13
II – Un dispositif solide, mais des articulations et une analyse des activités de valorisation à préciser	13
III – Un fort potentiel à exploiter	13
Stratégie en matière de formation	15
I – Une offre de formation riche, foisonnante, mais difficile à maîtriser	15
II – Un projet ambitieux qui reste à concrétiser	15
III – Un foisonnement dont la soutenabilité financière est en question	16
IV – Un appui documentaire à l'image des atouts et des risques de la politique de l'université	16
V – Une formation professionnelle continue performante	17
VI – Une validation des acquis de l'expérience et une formation en alternance (apprentissage, contrat de professionnalisation) encore modeste	17
Stratégie en matière de vie étudiante	19
I – Des étudiants impliqués dans la vie de l'établissement	19
II – Des dispositifs et des pratiques efficaces	19

Stratégie en matière de relations extérieures	21
I – Des partenariats multiples avec les établissements régionaux d'enseignement supérieur...	21
II – ...étendus en transfrontalier vers la Suisse et l'Allemagne	21
III – ...et encore à approfondir avec les acteurs socio-économiques	21
Stratégie en matière de relations internationales	23
Le pilotage et la gestion	25
I – Une fusion des services réussie	25
II – Une situation financière qui appelle des mesures drastiques	25
III – Un patrimoine immobilier qui appelle à des investissements	26
IV – Les ressources humaines : un dialogue social positif, une masse salariale non maîtrisée	26
V – Les systèmes d'information : un défi d'envergure, un schéma directeur ambitieux, une intégration encore à achever, des systèmes à sécuriser	27
VI – La capacité d'autoévaluation : un effort d'analyse des forces et des faiblesses	27
VII – Le management de la qualité : une politique à généraliser, des services à renforcer	27
Relations avec le CHU	29
I – Des relations peu formalisées mais fructueuses	29
II – Une stratégie volontariste en matière de recherche	29
III – D'importantes plateformes d'appui à la recherche en installation	30
L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication	31
Conclusion et recommandations	33
I – Les points forts	33
II – Les points faibles	34
III – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du président	39
Organisation de l'évaluation	43

Présentation



L'université de Strasbourg (Unistra) a été créée, en janvier 2009, par la fusion des universités Louis Pasteur (S1), March Bloch (S2) et Robert Schuman (S3) et l'incorporation de l'IUFM. Ces universités ont été les premières de France à s'engager dans un processus de fusion, en conservant volontairement le statut d'université. Dès sa fondation, l'université de Strasbourg est passée aux RCE.

I – Quelques chiffres clés

L'université de Strasbourg se présente¹, en 2011, avec 42 448 étudiants, 1 412 enseignants-chercheurs permanents (dont 51 PU-PH), et 2 151 BIATSS. Elle se structure en 38 UFR, facultés, écoles et instituts, réunis au sein de 9 collégiums et 75 unités de recherche, auxquelles les organismes de recherche apportent 654 chercheurs et 856 ITA.

Le budget global 2011 (hors constructions, opérations patrimoniales, financement issu des EPST) atteint 432 M€. Le patrimoine immobilier représente près de 600 000 m² dans 110 bâtiments répartis sur six campus.

L'offre de formation couvre l'ensemble des niveaux et des secteurs disciplinaires de l'enseignement supérieur. Les étudiants y sont répartis à 34 % en arts, lettres, langues et sciences humaines et sociales, 26 % en droit, économie, gestion et sciences politiques, 24 % en sciences et technologies et 16 % en santé.

La recherche est partagée en trois grands secteurs : 1) droit, économie, gestion et sciences humaines et sociales ; 2) sciences et techniques et 3) vie et santé. Il existe un partenariat fort avec les EPST (CNRS, Inserm, Inra).

L'université de Strasbourg est inscrite dans des réseaux universitaires internationaux, en particulier la Confédération européenne des universités du Rhin supérieur (EUCOR) .

Depuis sa création, l'Unistra a été lauréate du Plan Campus et de nombreuses opérations dans le cadre des investissements d'avenir - avec notamment une Idex et un IHU - pour des dotations en capital de 375 M€ et 850 M€ respectivement.

II – L'université de Strasbourg : du projet d'établissement (2009) à la vision 2017 : ambitions, défis, interrogations

Les trois universités fondatrices ont, avant leur fusion, rédigé un projet d'établissement unique². Ce document exprime également la volonté de mettre en place les nouveaux outils instaurés par la loi sur les libertés et responsabilités des universités. Les fondateurs ont ainsi identifié leurs atouts, renforcés par la fusion : "pluridisciplinarité, recherche au meilleur niveau, situation privilégiée dans l'espace rhénan". L'université de Strasbourg, "autonome" et "opérateur international de la recherche", proposera "une large offre de formation visant à assurer la meilleure insertion sociale et professionnelle de ses étudiants", se dotera "d'outils de pilotage de nature à garantir l'élaboration d'une politique volontariste reposant sur un équilibre économique maîtrisé dans le court et le long terme" et s'efforcera "de développer des partenariats innovants avec les collectivités locales et le monde socio-économique".

Le projet souligne aussi les opportunités de la fusion, notamment "des formations et des recherches pluridisciplinaires". Il y est prévu de créer des "collégiums" pour assurer "la convergence entre la formation et la recherche", "les interactions entre les disciplines", "l'optimisation de l'existant". Une reconfiguration des fonctions de gestion est attendue afin "d'utiliser au mieux les économies d'échelle attendues de la fusion".

¹ 2011. L'université de Strasbourg en chiffres et rapport d'autoévaluation de l'université de Strasbourg d'octobre 2011 et bilan social de l'université de Strasbourg 2010.

² Demain l'université de Strasbourg. Projet d'établissement 2009-2012.

Le projet n'occulte cependant pas l'importance des défis à relever : "harmoniser les pratiques, créer un système d'information unique, identifier les pôles d'émergence, dépasser le stade de la juxtaposition, favoriser toutes les formes de mutualisation".

La vision stratégique de l'université de Strasbourg pour les cinq ans à venir¹, définit :

- quatre enjeux : renforcer et pérenniser sa position de leader en recherche ; construire une offre de formation innovante pour la réussite des étudiants ; développer sa dimension internationale ; être un acteur impliqué dans la Cité ;
- six priorités, sous le thème "dépasser les frontières" : offrir des formations riches, pluridisciplinaires, appuyées sur la recherche, orientées vers le projet professionnel ; soutenir la recherche établie mais aussi développer des projets émergents ; rapprocher le cadre académique des acteurs socio-économiques ; effacer les frontières entre la science, la culture et la société ; innover administrativement pour piloter et gérer l'université ; franchir les frontières nationales pour créer "l'université du Rhin Supérieur" ;
- trois axes transversaux : réussir l'initiative d'excellence ; veiller à la soutenabilité financière des missions et projets ; faire de l'université un cadre de vie gratifiant.

En complément de cette vision, l'université de Strasbourg² a exprimé le souhait que la présente évaluation de l'Aeres l'éclaire sur quatre problématiques : la structuration interne (cohérence et efficacité des instances, rôle des collègiums, investissements d'avenir) ; la structuration de l'enseignement supérieur en Alsace ; le projet de l'université du Rhin Supérieur et, enfin, la soutenabilité budgétaire.

¹ Dépasser les frontières : une vision pour 2017, université de Strasbourg, 4 octobre 2011.

² Présentation du président de l'université de Strasbourg du 14 mai 2012.

La gouvernance

I – Un partage des missions décliné en de nombreux mandats

La mise en place de mécanismes pertinents de gouvernance est un enjeu majeur dans un contexte de fusion de quatre établissements, de passage simultané aux RCE et d'inscription stricte dans le cadre du statut des universités.

L'université est dirigée par un président, un premier vice-président particulièrement impliqué dans la mise en cohérence globale des actions, ainsi que neuf vice-présidents dont ceux des CS et Cevu. Ils sont secondés par six vice-présidents délégués et 36 chargés de missions.

Le bureau de l'université assume la direction exécutive. Il est composé du président, des 10 vice-présidents, du directeur de cabinet de la présidence, du directeur général des services et de ses deux adjoints, et de l'agent comptable.

Les conseils légaux (CA, CS, Cevu) sont complétés, dans les statuts, par le congrès qui regroupe les membres de ces trois conseils ainsi que les membres élus du comité technique d'établissement et, pour l'essentiel, approuve la nomination des vice-présidents, la lettre budgétaire et le rapport annuel du président.

Cette organisation d'ensemble qui repose sur un nombre de structures et de postes important, en particulier au niveau des chargés de mission, donne à craindre une dilution des responsabilités et une difficulté à l'identification du "qui fait quoi". Un allègement pourrait être envisagé.

L'établissement est constitué de 38 composantes de statuts variés et 75 unités de recherche. Depuis deux ans, la collaboration avec les composantes se construit sur la base d'un dialogue de gestion.

II – Les collégiums : un bilan mitigé, des périmètres et des missions à redéfinir

Dès sa création, en janvier 2009, l'université de Strasbourg a mis en place un nouvel objet appelé "collégium", construite par regroupement de composantes et d'unités de recherche. La finalité en était d'établir une "convergence entre la formation et la recherche", "une interaction entre les disciplines" et "une optimisation de l'existant"¹. Le périmètre de ces collégiums, de taille fort différente, a résulté de la volonté exprimée par les composantes et les unités de recherche. Il s'est ainsi constitué neuf collégiums : Arts-Langues-Lettres, Droit-Administration-Société, Éducation-Formation, Journalisme et Études Politiques, Sciences, Sciences Economiques et Management, Sciences Humaines et Sociales, Sciences-Ingénierie-Technologie, Vie et Santé. Ils ont à leur tête, ici un porte-parole ou des coordonnateurs, et là, des directeurs ou des co-directeurs.

Pour ne pas multiplier les structures intermédiaires, les collégiums n'ont reçu ni statut administratif, ni moyen financier, ni ressource humaine. Ce fut un compromis entre le choix délibéré de maintenir en l'état les composantes des trois universités fondatrices et la volonté de limiter le nombre d'interlocuteurs de la gouvernance. Après quatre ans, le bilan est mitigé : les collégiums se sont approprié le concept d'une manière très variable allant d'un lieu de discussions chronophages et peu productives jusqu'à des collaborations quasi pré-fusionnelles (par exemple, les sciences de l'éducation et l'IUFM). La seule action commune à tous les collégiums, sous l'ordre impératif du VP-recherche, a été leur intervention dans un pré-classement des projets de recherche préparatoire aux travaux du CS. On ne dispose que de trop rares exemples concrets de leur intervention dans la convergence entre les formations et la recherche, ou dans la promotion de l'interdisciplinarité. En revanche, les réunions entre les responsables des collégiums et le bureau sont considérées par les participants, parce qu'ils y sont moins nombreux, comme plus interactives que les réunions, réunissant les directeurs de toutes les composantes et la présidence.

¹ Projet d'établissement 2009-2012.

Face à ce bilan, si l'université de Strasbourg souhaite que les collègiums jouent le rôle qui avait été initialement imaginé, elle doit, après en avoir redéfini les périmètres, préciser exactement leurs missions, leur donner une place réglementaire dans les processus de proposition (voire d'exécution et de gestion) et leur donner les moyens nécessaires à leur fonctionnement. Au vu du nombre et de la diversité des composantes, un niveau intermédiaire peut se justifier. Il resterait à l'université à en définir les missions déléguées, qui pourraient s'appliquer aux composantes (mutualisation), comme aux services centraux (décentralisation).

III – Une vision ambitieuse de l'avenir

La gouvernance de l'université est adossée à un plan stratégique ambitieux (2013-2017). Il recouvre l'ensemble des missions de l'université et de son fonctionnement et affiche une ambition internationale (voir introduction). Tel qu'abouti et voté par le congrès, il semble être bien accepté par la communauté.

L'université de Strasbourg s'est dotée d'un service de la prospective et du développement (trois personnes), mais son apport à la réflexion stratégique apparaît limité : les activités actuelles se résument aux séminaires mensuels sur des thématiques générales et associant relativement peu de personnes.

La réflexion stratégique peut également s'appuyer sur les activités du Comité d'orientation stratégique de l'université (COS) dont les membres sont proposés au CA par le président. Ce comité, désigné pour la première fois en janvier 2011, est composé de personnalités extérieures, issues du monde académique, des entreprises et de la société civile. Il veut contribuer au processus d'autonomisation de l'université de Strasbourg en analysant de façon indépendante les forces et faiblesses de l'université, ses relations avec son environnement et les priorités de développement. Les premiers travaux ont abouti, notamment, à la proposition de création d'un Institut d'études avancées.

Dans la logique du développement de son autonomie, l'université de Strasbourg s'est également dotée d'une fondation, notamment pour permettre une accélération dans la réalisation des projets prioritaires de l'université. Prochainement fondation de coopération scientifique, elle a aujourd'hui réuni 11 des 20 millions visés à l'horizon 2014.

IV – Une articulation serrée entre la présidence et la direction générale des services

Au plan exécutif, la coordination est assurée principalement par le duo président - premier vice-président, avec l'appui du directeur général des services et des directeurs adjoints. Les rencontres quotidiennes assurent un lien étroit et régulier entre les priorités politiques et opérationnelles. Les vice-présidents collaborent avec les services en charge des dossiers spécifiques dont ils ont la responsabilité.

Au moment de la fusion, les services centraux ont été regroupés en deux domaines chacun sous la responsabilité d'un directeur général adjoint ("Gestion des ressources" et "Appuis aux missions"). La collaboration entre les services est promue par des séminaires thématiques et des réunions hebdomadaires avec les chefs de service.

Le management accorde de l'importance à la concertation comme en témoignent les nombreuses réunions d'informations organisées au sein de divers périmètres de l'établissement et la mise en place de groupes de travail. Cette "culture" est confirmée par les directeurs de composantes qui expriment le sentiment de trouver des interlocuteurs attentifs auprès de la direction.

Stratégie en matière de recherche

I – Des moyens importants, des réalisations d'excellence dans une synergie de site

Le potentiel scientifique¹ du site strasbourgeois comprend 1 412 enseignants-chercheurs et 654 chercheurs permanents des EPST (541 CNRS, 90 INSERM, 14 INRA et 9 autres). Ces ressources se répartissent à raison de 36 % en Droit, Economie, Gestion, Sciences Humaines et Sociales (D1), 38 % en Sciences et Techniques (D2), et 26 % en Vie et Santé (D3). En soutien à la recherche, le site dispose au total de 255 BIATSS de l'université de Strasbourg et de 738 ITA des EPST.

Les 75 unités de recherche du contrat 2009-2012 se répartissent comme suit :

- dans le domaine D1, 32 unités dont 26 équipes d'accueil et 6 unités associées au CNRS, auxquelles sont affectés 741 enseignants-chercheurs et 35 chercheurs (dont 33 CNRS) ainsi que 64 personnels de soutien (24 de l'université, 26 du CNRS et 14 d'autres organismes) ;
- dans le domaine D2, 20 unités dont 18 associés au CNRS et 2 EA, auxquelles sont affectés 514 enseignants-chercheurs et 301 chercheurs (293 CNRS) ainsi que 481 personnels de soutien (94 de l'université, 378 du CNRS et 9 d'autres organismes) ;
- dans le domaine D3, 23 unités de recherche dont 10 associées au CNRS, 7 à l'Inserm, 1 au CNRS et à l'Inserm, 1 à l'Inra et 4 équipes d'accueil auxquelles sont affectés 257 enseignants-chercheurs, 215 chercheurs CNRS, 88 chercheurs Inserm, 11 chercheurs Inra et 4 chercheurs d'autres organismes, ainsi que 566 personnels de soutien (137 de l'université, 205 du CNRS, 92 de l'Inserm, 37 de l'Inra et 95 d'autres organismes).

Trois fédérations de recherche sont labellisées par le CNRS (Europe en mutation, École européenne de chimie des polymères et des matériaux, Institut de biologie moléculaire et cellulaire) auxquelles il faut ajouter l'Institut fédératif des neurosciences et la Maison interuniversitaire des sciences de l'homme d'Alsace.

Les budgets annuels destinés à la recherche (subventions, contrats, prestations, valorisation, à l'exclusion de la partie gérée par des partenaires, notamment le CNRS), hors masse salariale de l'État, sont de 43 à 44 M€².

Les relations avec les organismes de recherche CNRS et Inserm sont excellentes. Ceux-ci apprécient la qualité de la gouvernance de l'établissement et soutiennent les nombreuses initiatives prises ces dernières années. A titre d'exemple, Strasbourg est la 6^{ème} université en terme de crédits Inserm, et 70 % du potentiel Inserm local se trouve dans l'Idex. Pour sa part, le CNRS vante la qualité du dialogue et le partage des objectifs sur la politique du site. Les signes de la reconnaissance de la qualité de la recherche construite par l'université de Strasbourg et les EPST ne manquent pas : 2 prix Nobel, 1 médaille Fields, 14 membres et 1 correspondant de l'Académie des Sciences, 2 membres et 1 correspondant de l'Académie des Inscriptions et Belles Lettres, 49 membres de l'Institut Universitaire de France, 19 "grants" de l'European Research Council.

Le nombre de publications de l'Alsace, rapportée à la population régionale, classe cette région en 4^{ème} position en France après l'Île-de-France, Rhône-Alpes et Languedoc-Roussillon tandis que l'Alsace se retrouve en première position pour l'indice de citation par publication.

Cette qualité de la recherche du site strasbourgeois s'est trouvée confirmée par les résultats obtenus aux appels d'offres des investissements d'avenir. Pour ne citer que ceux portés par l'université de Strasbourg 11 Labex³, 3 Equipex⁴, 2 Infrastructures Bio, 1 IHU et 1 SATT. Les Labex concernent 33 % des enseignants-chercheurs de l'université de Strasbourg (avec 54 % en D2, 31 % en D3 et 18 % en D1). La qualité de la Maison des sciences de l'homme d'Alsace doit aussi être soulignée.

¹ Grands axes de la politique de recherche de l'université de Strasbourg pour le contrat 2013-2017, p7-8. À noter que cette présentation ne prend pas totalement en compte la recherche clinique ni les BIATSS et IAT. Par rapport à la réalité du terrain, l'image du potentiel de D2 et surtout de D3 est ainsi relativement minorée et celle de D1 majorée.

² Rapport d'autoévaluation.

³ Dont 1 en D1, 4 en D2 et 6 en D3.

⁴ Dont 2 en D2 et 1 en D3.

Ainsi, quels que soient les critères retenus, la recherche des laboratoires de l'université de Strasbourg est excellente. Ceci est tout particulièrement vrai en chimie et en science de la vie, disciplines qui participent largement à la très bonne visibilité scientifique de l'université de Strasbourg.

On peut souligner l'effort fait en commun par l'université et le CNRS pour attirer à Strasbourg un chercheur exceptionnel dans le domaine de la chimie. Cette capacité à bâtir un "package" ("opération tapis rouge")¹ pour attirer un chercheur étranger est un atout essentiel à cultiver. La fondation de l'université de Strasbourg est un outil supplémentaire dans cette perspective.

Mais le maintien de cette qualité nécessite une vigilance de tous les instants, comme l'illustre l'exemple de l'institut de génétique et de biologie moléculaire et cellulaire. Suite à des changements de direction, la fragilité du management de cet institut appelle une reprise en main, à la mesure du prestige de cet institut qui regroupe plus de 700 chercheurs.

II – Des chantiers encore à concrétiser

Il reste cependant à l'université de Strasbourg à concrétiser sa volonté, qui doit être saluée, de traduire l'impact de l'IdEx par "l'excellence pour tous", c'est-à-dire de faire bénéficier des moyens correspondant non seulement les laboratoires identifiés dans les projets lauréats mais aussi l'ensemble des laboratoires de l'université pourvu qu'ils en manifestent la capacité. Le périmètre d'excellence défini aujourd'hui par l'Idex, sera réévalué périodiquement et 30 % des ressources de l'Idex sont réservés à des équipes émergentes hors périmètre initial. S'il existe un comité de pilotage spécifique pour l'Idex, les décisions stratégiques finales reviendront aux instances statutaires de l'université. Encore faudra-t-il préciser de quelle façon cette volonté sera mise en œuvre et en mesurer les résultats en termes de qualité, d'originalité de la recherche et des collaborations établies.

Jusqu'à présent, les projets soumis au conseil scientifique sont examinés et classés par les collègius, ce qui a conduit ceux-ci à mettre en place des procédures d'évaluation scientifique. Les recommandations des collègius ont été suivies scrupuleusement, ce qui est satisfaisant à certains égards, mais aurait pu néanmoins s'enrichir d'un complément de considérations stratégiques par le conseil scientifique, certains laboratoires étant susceptibles, à un moment donné, d'être soutenus plus que d'autres.

Le fait d'avoir permis aux directeurs d'unités de recherche d'être ordonnateur de leurs moyens, est évidemment positif en termes d'efficacité. Cependant, ajouté au rôle confié aux collègius dans la sélection des projets de recherche, cette mesure éloigne encore la participation des composantes à la recherche. Or, ces composantes sont responsables de la formation. Une solution doit absolument être envisagée pour corriger cette rupture structurelle de la relation entre recherche et enseignement. C'était une des missions des collègius, encore faudrait-il qu'ils y répondent.

La direction de la recherche collationne des données consolidées sur les crédits des laboratoires, incluant toutes les sources de financement ainsi que les frais de personnel, de fluides et de bâtiment. C'est un outil de pilotage extrêmement utile. Par exemple, il serait bon de faire connaître aux laboratoires les évolutions dans le temps des crédits alloués par l'université aux différentes disciplines afin d'assurer la transparence, soit pour documenter la réalité d'éventuelles disparités et y remédier, soit pour désamorcer des impressions non justifiées.

Il serait intéressant pour la gouvernance et la communication de l'université de Strasbourg d'évaluer la contribution relative de chaque unité à la recherche fondamentale (création des connaissances) et à la recherche technologique partenariale (applications possibles).

¹ Unistra : Appels à projets IDEX. "Submission form" 2010, p. 31 et p. 58: "Red Carpet".

Les cellules Europe et ANR sont de taille modeste (respectivement trois et deux personnes), au regard de la taille et de la capacité de recherche de l'université de Strasbourg. Leur activité est essentiellement centrée sur la diffusion d'informations auprès des unités de recherche, l'accompagnement et le suivi de projets. Il serait intéressant de construire des indicateurs chiffrés en termes d'objectifs stratégiques (nombre cibles de projets, volume financier cible, etc.) et d'être en démarche "pro active" vis-à-vis des directeurs d'unités. Des procédures de suivi du temps passé par projets et par chercheurs doivent être mises en place en conformité avec les exigences européennes. Malgré une croissance de 2007 à 2010 (ANR de 3,7 à 5,8 M€, PCRD de 3,2 à 3,5 M€)¹, le nombre de participations aux projets européens et ANR pourrait être accru² au regard de la qualité de la recherche et de son potentiel.

III – Des écoles doctorales qui fonctionnent bien

L'université de Strasbourg s'est dotée de 10 écoles doctorales qui ont accueilli, en 2010-2011, 2 665 doctorants, dont 42 % d'étudiants étrangers). L'université délivre, en moyenne, 430 doctorats par an dont 50 en cotutelle qui se répartissent pour 33 % en D1, 40 % en D2 et 27 % en D3.

L'ensemble est structuré autour d'un collège des écoles doctorales, d'une charte du doctorat et d'un contrat doctoral, mis en place sans difficulté. Dans les domaines D2 et D3, la quasi-totalité des thèses sont financées alors que dans le domaine D1, le taux de financement oscille, suivant les ED, entre 25 % et 40 %. De plus, un collège doctoral européen, transversal, soutient les doctorants en cotutelle : ce collège a soutenu, en 2010-2011, 136 étudiants inscrits dans une ED de l'université de Strasbourg.

L'université promeut le doctorat parmi les étudiants de masters. Ainsi, les étudiants inscrits en M2 sont rapidement sensibilisés à la possibilité de poursuivre en Doctorat. Certaines ED procèdent à des recrutements par études de dossiers, d'autres par audition de candidats.

Une vigilance particulière de l'établissement est portée à la durée des thèses ce qui a notamment permis de diminuer cette durée dans le secteur SHS.

IV – Une interdisciplinarité qui reste à concrétiser

Pour conclure, on peut souligner que si le terme d'interdisciplinarité est très fréquemment mis en avant pour souligner l'importance du regroupement des universités de Strasbourg, celle-ci n'est encore que très partiellement mise en œuvre. Les collégiums n'y ont pas joué le rôle qui était attendu. Le grand enjeu de l'université de Strasbourg sera d'être capable d'intégrer, dans son ambition de recherche sur les grands défis de notre temps, l'ensemble des compétences que l'on y trouve, et notamment celles des sciences sociales et humaines. C'est là un atout encore très insuffisamment exploité.

¹ Rapport d'autoévaluation, p.6.

² L'université de Strasbourg est actuellement 10^{ème} au niveau national en termes de préciput ANR.

Stratégie en matière de valorisation

I – Une vision politique affirmée

L'activité de valorisation de l'université de Strasbourg s'insère dans une vision politique affirmée qui vise à développer des partenariats larges avec les acteurs de son territoire (cf. chapitre sur les relations extérieures), et notamment les agences et structures locales en charge de l'innovation et du développement économique. L'université de Strasbourg est ainsi partie prenante de deux instituts Carnot et de plusieurs pôles de compétitivité qui contribuent à ses activités de transfert de technologies. Ces partenaires (par exemple, IC MICA et Alsace BioValley) expriment leur satisfaction sur la qualité de leurs relations avec l'université de Strasbourg et soulignent le succès de quelques réalisations communes. Aucun élément objectif d'appréciation de l'impact de l'université de Strasbourg dans les bilans de ces structures n'est cependant disponible. Ce dialogue harmonieux pourrait en outre être renforcé par des réponses positives de l'université de Strasbourg aux propositions du monde de l'entreprise, en particulier en matière de formation.

II – Un dispositif solide, mais des articulations et une analyse des activités de valorisation à préciser

En matière de transfert et de valorisation, une SATT (Conectus Alsace) a été labellisée récemment ; ses membres sont des partenaires publics du cluster Alsace-Sup et elle intègre le service de valorisation de l'université de Strasbourg. Ses missions sont la gestion des contrats de partenariat industriel (hormis ceux du CNRS) et de la propriété intellectuelle.

Le rôle de la SATT en matière de valorisation et son articulation avec les activités restées à l'université de Strasbourg mériteraient d'être mieux précisés, par exemple, en matière de sensibilisation des personnels, au partenariat avec les entreprises, à la propriété intellectuelle, sur l'appui à la construction des projets, sur son articulation avec les cellules ANR et Europe de l'université de Strasbourg. Par ailleurs, les modalités de dialogue de la SATT avec les acteurs professionnels et territoriaux pourraient être mieux communiquées à ces acteurs.

Le portefeuille de contrats de recherche est bien équilibré entre PME et grandes entreprises (50/50) et le montant annuel de l'activité du service de valorisation (13,5 M€) est parmi les meilleurs des universités françaises. Il est toutefois notable que ce montant ne croît quasiment pas. Même si cette stagnation peut éventuellement s'expliquer par la crise économique, il n'empêche que l'université aurait intérêt à se doter d'une vision analytique de ces recettes : nature des contrats (recherche ou prestation), montant moyen, origine (instituts Carnot, pôles de compétitivité, contrats-cadres, etc.), moyens humains et matériels mobilisés par la collaboration avec des partenaires extérieurs et/ou avec des entreprises. Également, les activités d'expertise et de consultance des personnels auprès de l'industrie ne sont pas suivies par l'université.

III – Un fort potentiel à exploiter

La stratégie de propriété intellectuelle de l'université de Strasbourg, mise en œuvre par la SATT Conectus Alsace, est réaliste. Le volume de brevets (300) et le nombre de nouveaux brevets soumis chaque année (environ 15) sont assez remarquables en France mais dans la moyenne des universités européennes¹. En revanche, le nombre et les revenus des licences sont très inférieurs à la moyenne des universités européennes (inférieur à 100 k€ pour 1 000 chercheurs de l'université de Strasbourg contre environ 500 k€/an pour 1 000 chercheurs universitaires en Europe).

La détection des inventions potentiellement valorisables est assurée par une dizaine de chargés d'affaires couvrant les 75 unités de recherche. On peut s'interroger sur l'efficacité de ce dispositif. Une stratégie, pour sensibiliser les personnels des UR à la propriété intellectuelle et à la valorisation industrielle, détecter les potentielles inventions et accroître leur transfert pour une exploitation industrielle, doit pouvoir être construite dans le cadre de la SATT.

¹ *European Knowledge Transfer Indicators Survey, DG research, EU Commission, 2012.*

L'université de Strasbourg est un partenaire important de l'incubateur d'entreprises SEMIA dont l'activité est articulée de façon cohérente avec les services de valorisation de l'université. Ainsi environ 50 % des projets incubés proviennent des activités de valorisation de ces services. Le dispositif apparaît efficace puisque 85 % des projets incubés survivent à 5 ans, avec l'incubation de 5 à 12 nouveaux projets par an pour un portefeuille total de 25 projets par an.

En conclusion, l'université de Strasbourg a une vision et une volonté politiques affirmées en matière de partenariat avec les entreprises. Néanmoins, au sein de l'institution, la culture partenariale interne est apparue très hétérogène. L'université devrait clarifier le rôle et les responsabilités respectives des différents acteurs impliqués en matière de partenariats, sensibiliser et accompagner les enseignants-chercheurs et les chercheurs au transfert et à la propriété intellectuelle, impliquer les partenaires socio-économiques très en amont de ses programmes et co-construire certaines formations innovantes. Pour mener à bien ce chantier essentiel pour son futur, l'université de Strasbourg peut s'appuyer sur la très grande qualité de sa recherche et sur son excellente insertion dans les structures en charge de l'innovation et du développement économique. Elle devra se doter de moyens de consolidation et d'analyse de ses activités contractuelles publiques et privées.

Stratégie en matière de formation

I – Une offre de formation riche, foisonnante, mais difficile à maîtriser

Avec 47 mentions ou spécialités en licences, 39 spécialités de licences professionnelles, 63 mentions de masters couvrant 192 spécialités, 5 DEUST, 16 spécialités de DUT, 7 diplômes d'ingénieur, 2 diplômes d'écoles (sciences politiques et management) 4 diplômes d'État en santé et 73 mentions de doctorat, on peut qualifier l'offre de formation proposées par l'université de Strasbourg de "très riche", voire "foisonnante". Les maquettes sont pédagogiquement cohérentes.

La carte des formations n'a que peu évolué sous l'effet de la fusion des trois anciennes universités. Les trois mentions nouvelles qui se présentent comme le produit d'une interdisciplinarité innovante pour le prochain contrat, la mention Humanités (domaine ALL), la mention Islam et droit (domaine DEG), et la mention Histoire-Géographie (domaine SHS), ne sont pas le produit d'un travail spécifique des collégiums, au dire de leurs promoteurs, ni d'une coopération entre des composantes relevant auparavant d'universités différentes. Elles ne concerneront que très peu d'étudiants.

C'est que de fait la réflexion stratégique globale sur l'offre de formation manque encore d'un cadre établi et d'une mobilisation des outils et instances existantes. Le service de la prospective et du développement n'a pas produit de documents anticipateurs et stratégiques, pas plus que le COS. Les collégiums ne se sont pas non plus saisis du sujet. Les 10 ateliers organisés dans le cadre d'un long processus interactif d'élaboration de l'offre de formation ont débouché sur des modalités d'organisation commune de la licence et du master, un résultat certes concret mais en deçà de ce que permettait d'espérer l'ambition du travail entrepris.

Le schéma directeur de l'offre de formation et le schéma directeur de l'aide à l'insertion professionnelle qui en résultent sont donc des documents de cadrage clairs, précis et ambitieux - proposant par exemple des conseils de perfectionnement généralisés en master - mais qui ne se présentent pas comme le produit d'une réflexion sur les besoins de formation induits par l'évolution des métiers et des compétences, ni sur les spécificités de l'environnement social et économique, ni sur la place des formations de l'université de Strasbourg dans le Grand Est français ou dans l'espace rhénan.

Cela n'empêche bien sûr pas les formations de licence professionnelle (qui produisent près de 23 % des diplômés de licence¹), les masters professionnels et les formations continues, diplômantes ou pas, de résulter d'un processus de "bottom up" mené en lien avec le monde du travail. Mais ce lien reste d'intensité variable car il résulte essentiellement de l'initiative des porteurs de diplômes, ce qui peut amener à terme des difficultés de mise en cohérence et de priorisation au niveau de l'établissement.

II – Un projet ambitieux qui reste à concrétiser

Le premier contrat de la nouvelle université (2009-2012) fut celui de la juxtaposition des trois offres de formation préexistantes tandis que le second contrat (2013-2017) se propose à travers ses deux schémas directeurs de donner un cadre de cohérence à l'offre de formation unique, pour mieux se conformer aux orientations nationales du "plan licence" et de la "nouvelle licence", comme avec les exigences européennes de qualité. Le travail de l'équipe de direction et des conseils (Cevu et CA) est sur ce point remarquable. Toutefois, il témoigne d'une prise de conscience par l'université de Strasbourg des difficultés de son projet : si la très grande masse des étudiants, qui ne seront pas dans des filières d'"excellence" bénéficiant d'un financement accru de 20 % en moyenne, n'ont pas des conditions de travail et de réussite comparables à celles des autres universités européennes de recherche intensive, sa stratégie court le risque d'être rejetée, ou d'échouer dans son ambition pédagogique collective. D'où plusieurs chartes (de l'évaluation des formations, de l'évaluation des enseignements, des jurys de VAE, des rythmes journaliers, de l'orientation), les schémas directeurs et le travail réalisé au sein de l'espace Avenir qui tous ont fait l'objet de présentations et de votes dans les instances adéquates.

¹ Indicateurs de l'AERES : nombre de diplômes de licences (générales et professionnelles) délivré : 1760, nombre de diplômes de licences générales délivré : 1352.

Il n'en est que plus surprenant que dans de très nombreux dossiers de licence et de masters soumis aux évaluations de l'Aeres, les indicateurs indispensables au pilotage des formations, tels que les taux de réussite aux examens et les taux d'insertion des diplômés, et plus généralement les suivis de cohortes, fassent défaut, et ne soient quasiment jamais discutés et utilisés pour produire un bilan de fonctionnement de nature à nourrir le prévisionnel. Les notes globales qui en ont résulté sont de qualité moyenne, surtout en licence (12 A, 15 B et 4 C) et ne semblent pas à la hauteur du potentiel de l'université.

Tout se passe en fait comme si le projet ambitieux affiché par l'université de Strasbourg n'embrayait pas sur les 38 composantes et les centaines de diplômes qu'elle propose. Le bilan des évolutions pédagogiques entreprises à l'issue du processus d'évaluation des formations est emblématique de cette absence de relais de l'action centrale : en effet seules sept des 38 composantes ont transmis leur plan d'actions, à l'issue de la campagne d'évaluation 2010-2011. Quelles qu'en soient les explications, c'est un handicap pour une université qui défend un certain modèle à l'échelle nationale et souhaite se compter parmi les "grandes européennes", à un moment où les processus qualité seront de plus en plus pris en compte dans les comparaisons internationales.

Les solutions proposées par l'université pourraient passer par une réorientation des crédits pédagogiques en fonction de la réalité de la mise en œuvre de la politique pédagogique d'établissement au niveau des composantes, dont le bilan du Plan réussite en licence (PRL) permet justement de constater qu'elle est de qualité et d'intensité très variables. Cela supposerait cependant des indicateurs, dont certains font encore défaut, comme ceux portant sur l'insertion des étudiants au niveau des filières, la mise en place des enseignants référents et des équipes pédagogiques prévus par le plan licence, etc. Il faudra bien en tout cas les moyens prévus dans l'Idex pour l'"*Institute for Innovation in Higher Education Pedagogy*" (1 320 k€ par an) pour que l'université de Strasbourg réussisse, dans les faits, sa rénovation pédagogique.

III – Un foisonnement dont la soutenabilité financière est en question

La question des moyens à consacrer à l'enseignement se posera de toute façon à très court terme. La charge d'enseignement assurée au moyen d'heures complémentaires payées¹ est élevée : 230 065 heures, soit 36,2 % de la totalité des heures d'enseignement, allant de 19,7 % en Sciences et Techniques à 52,2 % en Droit, Administration et SHS. L'offre d'enseignement s'accroît puisque 51 formations nouvelles sont annoncées alors que seulement 20 formations sont supprimées². Les projets de maquette adoptés par le Cevu et le CA pour 2013-2017 font apparaître une augmentation supplémentaire des heures de 15 % en équivalent TD. De plus, les besoins de la pédagogie ne se limitent pas à celui des maquettes. L'internationalisation des filières, par exemple supposera d'y consacrer des moyens.

L'université doit se donner les moyens de maîtriser la charge d'enseignement. Dans un contexte très décentralisé et après un premier contrat où une trentaine de formations ont été ouvertes, mais aucune fermée, cela risque d'être difficile pour une direction qui ne disposera pas avant la fin 2012 de tableaux de bord lui permettant ce pilotage. Il en va de la soutenabilité financière de l'université (voir chapitre pilotage et gestion).

IV – Un appui documentaire à l'image des atouts et des risques de la politique de l'université

Comme dans l'ensemble de l'université, on constate en matière de documentation une richesse et une ambition incontestables mais aussi des risques financiers et structurels à prendre en compte. En effet, la capacité documentaire de l'université de Strasbourg est remarquable par sa qualité et originale dans son mode d'organisation. Les trois SCD s'étaient réunis, entre 2007 et 2009, avant même la fusion des trois universités. Aujourd'hui le SCD rassemble 32 bibliothèques intégrées, dont trois principales qui assurent la documentation dans les domaines académiques, auxquelles s'ajoutent des bibliothèques associées. À côté de cette structure, la Bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg (BNU), établissement public à caractère administratif rattaché à l'université de Strasbourg au titre de l'article 719-10 du code de l'éducation³, existe depuis 1871. Par l'ampleur de son fonds patrimonial (1,1 millions de documents antérieurs à 1920) auquel s'ajoutent régulièrement des acquisitions contemporaines (environ 3 millions de documents), elle est la deuxième bibliothèque en France. Elle intéresse essentiellement le domaine SHS et très majoritairement la recherche.

¹ Bilan social 2010.

² Document annexe, architecture de l'offre de formation 2013-2017, nombre de formations indiquées en italiques=nouvelles vs nombre de formations barrées=supprimées.

³ Les conventions de rattachement ne sont pas signées.

En fonction de cette situation initiale, la fusion a eu trois effets positifs : un portail unique d'accès aux ressources, le sentiment d'une unité de service partagée par les personnels du SCD, des relations simplifiées avec la BNUS. Elle s'inscrit dans un contexte dynamique (groupes de travail communs SCD/BNUS, perspective d'un schéma directeur de la documentation en Alsace, carte documentaire). Le service aux étudiants est de grande qualité par la richesse des fonds, l'effort porté sur la documentation numérique, et l'amplitude d'ouverture : de 20 à 80 h hebdomadaires (économie, sciences) avec une moyenne de 50 h, trois bibliothèques étant labellisées "Noctambu" (label délivré à partir de 65 h d'ouverture hebdomadaire)¹.

Mais, ce dynamisme fondé sur l'histoire de l'institution et soutenu par ses projets peut se trouver rapidement pris en défaut : la réputation et le haut niveau des prestations du SCD et de la BNUS, qui bénéficient à eux deux d'environ 280 ETP, peuvent se trouver confrontés rapidement à des limites financières et structurelles. En tout premier lieu, c'est la nécessaire fusion des catalogues qui risque d'être compromise par le coût financier (300 k€ sur trois ans). La politique d'acquisition, ensuite, est freinée par un budget réduit de 5 à 4,7 M€ pour le SCD, avec une part grandissante de la documentation numérique, passée dans le même temps de 2,5 à 3 M€. L'achat des monographies, dans le domaine des SHS en particulier, en pâtit et conforte le sentiment des enseignants chercheurs que l'évolution de la répartition des moyens du SCD se fait au détriment de leurs besoins spécifiques. Enfin, les relations institutionnelles entre la BNUS et l'université ont besoin d'être clarifiées. Le dynamisme documentaire peut donc se trouver rapidement en difficulté. Quant aux structures, il convient de souligner qu'existent de nombreuses bibliothèques associées mobilisant surfaces et moyens humains, en dehors du SCD. Les 32 bibliothèques intégrées dans le SCD n'ont pas connu de regroupement depuis la fusion et ont conservé les mêmes implantations physiques. Une rationalisation de l'utilisation des surfaces, dans le cadre d'une étude fine des implantations, pourrait être utile à terme et permettre en même temps une gestion des personnels mieux ajustée aux besoins.

V – Une formation professionnelle continue performante

Un service de formation professionnelle et continue (SFPC) unique, qui emploie 37 ETP, assure le suivi administratif, financier et fiscal de la FPC. Le SFPC a rédigé un plan stratégique qui prend en compte les évolutions législatives et la montée en puissance de l'Enseignement à distance (EAD), stimulé par les Technologies de l'information et de la communication (TIC). Une équipe de 6 développeurs de logiciels d'EAD vient de rejoindre le SFPC.

Le SFPC participe à l'Idex au titre d'un projet "Pass'Compétences", qui répond par une organisation et d'une ingénierie pédagogique novatrices à la demande croissante de formations qualifiantes longues, en les découpant en modules courts et capitalisables.

L'activité de formation continue occupe une place très significative avec un chiffre d'affaires de près de 9,2 M€ dont plus de la moitié est reversée aux composantes. Cependant, cette activité est aujourd'hui très centrée sur la santé, l'environnement et l'ingénierie. Elle aurait intérêt à s'élargir à d'autres secteurs.

VI – Une validation des acquis de l'expérience et une formation en alternance (apprentissage, contrat de professionnalisation) encore modeste

Cinq personnes composent ce service, en phase d'organisation, chargé des VAE, les Validations des études supérieures (VES) et des acquis professionnels et/ou personnels (VAPP) étant du ressort de la direction des études, en relation avec les composantes. En 2010 ce service a accompagné 104 candidats, et a délivré huit validations totales et six partielles ; en 2011 les chiffres ont été respectivement de 123, 24 et 10. Ces résultats sont modestes.

En 2011, 390 étudiants, seulement, ont suivi une formation en alternance ; 17 diplômes sont ouverts à l'apprentissage. Ces résultats ne correspondent ni aux ressources de l'université, ni aux attentes des jeunes.

¹ Le rapport 2009-0017 de l'Inspection générale des Bibliothèques place le SCD de Strasbourg, dès 2009, dans le peloton de tête des universités françaises avec Lyon 1, comme des SCD ouvrant plus de 60 h hebdomadaires (p.37-39).

En résumé, pour faire face à ses charges croissantes, l'université de Strasbourg aura à trouver des recettes supplémentaires. Parmi celles-ci, il faut mentionner l'activité de formation continue. La question de la maîtrise par l'université d'une part de cette marge de manœuvre se posera sans doute. L'université de Strasbourg a certainement encore des marges de progression dans le domaine de la formation tout au long de la vie. Elle aurait aussi probablement tout à gagner en intégrant mieux FPC, VAE et apprentissage qui pourraient ainsi se renforcer mutuellement et économiser des coûts de structure (pour la prospection, la communication et la publicité en particulier). La formation en alternance, qui peut générer des ressources, tout en aidant les étudiants à faire leurs études dans d'excellentes conditions et à trouver un emploi à la sortie, est en effet sous dimensionnée et éparpillée.

Stratégie en matière de vie étudiante



I – Des étudiants impliqués dans la vie de l'établissement

Occupant une place importante dans le projet et la gouvernance de l'université, la vie étudiante de l'université de Strasbourg est débattue tant au Cevu (qui élit une vice-présidence étudiante), qu'au bureau de l'université (sous l'égide de l'étudiant vice-président chargé de la vie universitaire). Ces deux vice-présidences travaillent en commun, l'une assurant le pilotage quotidien et l'autre le pilotage politique de la vie étudiante. Des chargés de missions, appartenant eux aussi au collège des usagers, les accompagnent. L'engagement étudiant est reconnu par la mise en place d'un diplôme universitaire dont l'objet des parcours porte soit sur l'administration universitaire, soit sur le fonctionnement associatif (les promotions atteignent jusqu'à 40 inscrits). Le taux de participation de la communauté étudiante aux élections centrales (18 %) est une préoccupation de la présidence qui cherche à l'améliorer par une meilleure communication et un choix pertinent des dates des scrutins.

L'université de Strasbourg est historiquement marquée par la richesse de l'engagement étudiant et associatif. Les associations sont nombreuses (121), avec des objets variés.

La vie étudiante est accompagnée et dynamisée par le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE), couplé au dispositif Cultur'Action du Crous, piloté par la Commission d'aide aux projets étudiants (CAPE). L'université de Strasbourg accompagne les projets en assurant le versement des fonds avant la tenue des événements, le Crous assurant les financements après réalisation.

II – Des dispositifs et des pratiques efficaces

Pour l'accueil, l'université de Strasbourg dispose de dispositifs forts et pérennes, comme "l'Agora de rentrée" permettant aux étudiants de bénéficier d'une logique de guichet unique pour l'ensemble de leurs démarches lors du démarrage de l'année universitaire. La thématique du handicap est prise en charge par le travail conjointement mené par plusieurs services (service de la vie universitaire et SUMPPS notamment), coordonnée par la mission handicap (identifiée au sein du SVU et formée de 3 personnes), tandis que les aménagements des études à destination des étudiants salariés ou sportifs de haut niveau relèvent de dispositifs situés au niveau des UFR, avec une coordination au niveau du service universitaire des activités physiques et sportives.

La santé est un élément majeur des actions à destination des étudiants de l'université de Strasbourg, et propose via son SUMPPS de nombreuses prises en charge médicales et paramédicales. Chaque année, 17 500 étudiants sont en contact avec le service (soit 40 % des inscrits). L'université de Strasbourg est aussi spécifiquement dotée d'un CAMUS (Centre d'accueil médico-universitaire de Strasbourg) pour proposer des prises en charges psychologiques et dans le domaine de l'orientation.

Tout au long de l'année, l'université propose une large gamme de services culturels et sportifs, internes ou non à l'établissement, accessibles par une carte multiservices et une carte culturelle.

L'offre dans le domaine du sport est large et accessible : 66 activités fréquentées par 14 000 étudiants. L'université de Strasbourg est par ailleurs une université dont les performances sportives sont reconnues. La communication sur la politique sportive s'inscrit également dans le cadre de projets citoyens (sensibilisation à l'hygiène nutritionnelle, au don du sang, et au handicap, intégration d'UE sportives aux cursus de L2 et L3).

La culture est aussi associée aux cursus par la possibilité de suivre des UE dédiées en L2 et L3 (3 ECTS sur 180). Le taux de remplissage de ces formations atteint 95 %. Le service universitaire d'action culturelle a pour mission de gérer la "carte culture" qui fédère 77 structures et qui facilite l'accès à de nombreuses activités (cinémas, spectacles vivants, musées). Il a également pour mission d'accompagner les projets culturels et de sauvegarder le patrimoine artistique de l'établissement.

Le Crous est un partenaire essentiel de la vie étudiante à l'université de Strasbourg et s'investit pleinement. Il est gestionnaire du fond national d'aide d'urgence, que les étudiants peuvent solliciter auprès des assistantes sociales du centre et de l'université de Strasbourg.

Conformément au décret du 26 décembre 2007, l'université emploie des étudiants pour des missions d'accueil, d'accompagnement et d'animation de la vie étudiante. A cela, s'ajoutent des vacances techniques et administratives "hors décret de l'emploi classiquement dédié aux étudiants" (jusqu'à 15 % des 1261 emplois occupés par les étudiants salariés par l'université de Strasbourg). L'information et les modalités de recrutement sont clairement diffusées. L'appui de l'emploi étudiant apparaît être essentiel à la réalisation de l'ensemble des missions de la vie étudiante.

En bref, la qualité de la vie étudiante à l'université de Strasbourg est un point positif qu'il faut souligner. Elle illustre l'effet favorable de la fusion. Les "bonnes pratiques" des universités fondatrices s'étendent aujourd'hui à l'ensemble de la communauté étudiante.

Stratégie en matière de relations extérieures



Le partenariat avec les acteurs socio-économiques est une volonté politique forte de l'université de Strasbourg.

I – Des partenariats multiples avec les établissements régionaux d'enseignement supérieur...

La qualité des relations avec les EPST a déjà été soulignée. L'université de Strasbourg a construit un partenariat large avec des acteurs publics et privés dans un cluster Alsace-Sup réunissant l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche installés en Alsace, les hôpitaux universitaires de Strasbourg, et les collectivités territoriales.

La stratégie de partenariat avec les acteurs académiques intègre aussi des établissements de natures différentes et selon des modalités différentes (rattachement, convention spécifiques) ce qui a bien sûr une incidence sur le degré d'intégration. Sont ainsi rattachées à l'université de Strasbourg au sens de l'article 719-10 du code de l'éducation, la BNUS, l'ENGES et l'ENSAS. Cependant, la convention avec la BNUS n'existe pas et celle avec l'ENSAS est imprécise. Les CA de l'université de Strasbourg et de l'UHA viennent de voter unanimement le principe de rattachement de l'UHA à l'Unistra. Une convention cadre de collaboration entre l'université de Strasbourg et l'INSA est en cours de rédaction.

L'université de Strasbourg a joué indéniablement un rôle moteur dans le développement de ces partenariats et ses partenaires mettent en avant les bénéfices mutuels. Dans la majorité des cas, ils soulignent que ces partenariats apportent à l'université une contribution au développement de ses relations avec les milieux socio-économiques. De ce fait, cette stratégie s'inscrit pleinement dans la "Vision 2013-2017" (cf. note 4) de l'université et contribueront à sa concrétisation. En retour, ces établissements en attendent une amélioration de leur potentiel de recherche et le développement de cursus de formation innovants.

Dans l'ensemble, cette politique active de développement de partenariats, menée dans le respect des spécificités de chacun, aboutit, sous l'impulsion de l'université de Strasbourg à une articulation cohérente de l'ensemble des acteurs académiques de la région.

II – ...étendus en transfrontalier vers la Suisse et l'Allemagne

Au niveau transfrontalier, les partenariats sont dominés par le projet EUCOR, qui implique outre l'université de Strasbourg les universités de Bâle, Fribourg en Brisgau, Karlsruhe et Mulhouse. Ce partenariat ancien s'appuie sur une structure de gouvernance très légère mais disposant actuellement de peu de leviers pour faciliter directement le développement de collaborations. Une réflexion est en cours pour tenter de dépasser les problèmes de financement et les contraintes liées aux trois législations nationales. Pour réaliser le potentiel d'un partenariat qui, s'agissant des étudiants, ne concerne actuellement que 1 % d'entre eux, il est nécessaire que cette réflexion aboutisse. La construction d'une grande université transfrontalière reste encore une perspective de moyen ou long terme.

III – ...et encore à approfondir avec les acteurs socio-économiques

Les collectivités locales et régionales ont largement salué la création de l'université de Strasbourg et la cohérence qu'elle apporte, affirment clairement leur volonté de partenariat avec l'établissement et contribuent pour une part significative à son financement. Les relations de l'université de Strasbourg avec les collectivités se situent, d'une part au niveau des instances de consultation, d'autre part au niveau des activités contractuelles (Opération campus, CPER, soutien vie étudiante, colloques, fondation).

Si l'effort réalisé par l'université de Strasbourg vis-à-vis du monde socio-économique semble important, son intervention pour le développement économique régional reste encore timide.

Pourtant, la volonté de développer des relations étroites et durables avec les milieux socio-économiques est une priorité politique affirmée par l'université de Strasbourg : la vision de l'université est de construire des collaborations de recherche et de transfert des connaissances avec les partenaires et d'aller au-delà en s'ouvrant à des actions co-construites de formation et de dialogue avec la société. Les dispositifs mis en place pour soutenir cette vision ne semblent néanmoins pas totalement adaptés. En effet, si des représentants des agences et structures de développement économiques siègent au conseil scientifique de l'université de Strasbourg, ou aux CA de certaines écoles rattachées à l'université de Strasbourg, et si vice versa celle-ci participe aux CA ou AG de ces structures, le circuit du dialogue entre l'université de Strasbourg et les représentants des milieux socio-économiques est apparu limité. Des marges de progrès existent donc pour inscrire les activités de l'université de Strasbourg dans tous les domaines au-delà des domaines technologiques innovants et, impliquer de façon plus globale les milieux socio-économiques dans l'offre de formation proposée par l'établissement.

En conclusion, les milieux socio-économiques apprécient la montée en puissance de l'université de Strasbourg et reconnaissent son nouveau rôle. En retour, ils ont des attentes fortes de partenariat plus développé allant jusqu'à la co-construction en matière de recherche-formation et innovation. La création d'un lieu d'échanges spécifiques, de débat, d'acculturation, pourrait permettre à l'université de Strasbourg de mieux cerner leurs attentes. Enfin, elle manque de moyens d'analyse de ses activités avec les milieux socio-économiques.

Stratégie en matière de relations internationales



Le pilotage et la gestion des relations internationales mobilisent 25 personnes, auxquelles il faut ajouter les correspondants RI de chaque composante. Les priorités définies par l'université de Strasbourg s'articulent autour du renforcement de la mobilité étudiante sortante, de l'internationalisation des formations, de la définition de zones géographiques prioritaires et de l'adaptation de l'organisation interne.

À ce jour, cependant, les actions mises en œuvre reposent davantage sur des initiatives et des démarches portées par les composantes, les unités de recherche ou les individus que sur le partage d'une politique institutionnelle et d'une vision stratégique.

Même si la plus value apportée aux composantes par la création de la direction des relations internationales doit être soulignée, celle-ci apparaît encore relativement isolée et peu en interaction avec l'ensemble des autres directions, notamment les directions de la recherche et de la communication. La DRI aurait intérêt à devenir une direction proactive au service d'une politique institutionnelle plutôt qu'un service d'appui aux différentes personnes.

Sur le plan du bilan, il faut relever que le flux d'étudiants entrants et sortants, quoiqu'en progression, reste très faible compte tenu de l'importance de l'université (940 étudiants sortants, dont une partie importante en sciences politiques et en management sont en mobilité obligatoire, et 1 049 étudiants entrants en 2011/2012, soit environ 2 % seulement de la population étudiante). Le nombre de conventions signées avec des universités partenaires est important (374) mais ne suffit visiblement pas à dynamiser les mobilités. Une analyse approfondie de ces partenariats et des freins à la mobilité apparaît indispensable.

De même, les formations internationales restent relativement peu nombreuses au vu de la taille de l'université et sont centrées prioritairement sur les échanges franco-allemands (3 coordinations de master Erasmus Mundus, 9 participations à des programmes Tempus, 12 programmes franco-allemands, 13 autres programmes). Les indicateurs de suivi de ces programmes semblent absents.

En matière de recherche, les partenariats sont initiés par chaque unité et ne semblent identifiés ni par la DRI ni par les composantes. Les projets européens sont pilotés par la cellule Europe, sans beaucoup d'interaction avec la DRI. Malgré la très grande notoriété scientifique des équipes de recherche dans plusieurs domaines, aucune structuration n'apparaît à l'exception de l'université du Rhin Supérieur. Notamment, l'université de Strasbourg ne semble pas prendre en compte le formidable potentiel que présentent les pays en émergence. La séparation entre la recherche, la DRI et les composantes ne favorise pas les synergies entre formation/recherche/international et aggrave le manque de politique institutionnelle globale.

Pour résumer, la priorité d'université de Strasbourg en matière de politique internationale reste centrée aujourd'hui sur le programme EUCOR et la création de l'université du Rhin Supérieur (voir chapitre relations extérieures).

Si l'université de Strasbourg veut réaliser ses objectifs 2017, elle doit absolument se doter d'une vraie stratégie internationale institutionnelle partagée collectivement et pilotée.

Le pilotage et la gestion

I – Une fusion des services réussie

L'université de Strasbourg a été confrontée à la difficile mission de fusionner l'ensemble des services centraux des quatre établissements, nécessitant une réorganisation physique, une mutualisation des services, une harmonisation des procédures et l'adoption d'outils de gestion communs.

Le résultat actuel est positif et l'université peut se réjouir de disposer de réelles compétences dans les services centraux. Néanmoins ce succès ne doit pas masquer un état des lieux très inquiétant sur plusieurs points, notamment sur le plan financier.

II – Une situation financière qui appelle des mesures drastiques

Sur les trois comptes financiers de l'université (2009-2011), les principaux ratios font apparaître une forte dégradation de la situation financière : la trésorerie passe de 89 M€ en 2009 à 61 M€ en 2010 puis 58 M€ en 2011, et ce malgré une avance de 10 M€ reçue au titre de l'Idex. Le fonds de roulement passe de 79 M€ à 36 M€ sur la même période. La trésorerie couvre 33,6 jours de charges décaissables. La baisse du fonds de roulement est la résultante d'une politique d'investissement conséquente. Les investissements sur fonds propres réalisés sur les années 2010 et 2011 (28 millions d'euros) se situent à un niveau élevé compte tenu des subventions d'investissement (12 M€ en 2009, puis 6 M€ et 8 M€ les années suivantes) et d'une capacité d'autofinancement relativement faible (respectivement de 6 M€, 6 M€ et 3 M€ sur ces trois années). L'excédent dégagé sur le résultat d'exploitation est donc insuffisant et devrait être augmenté par une diminution des charges. Si la faiblesse du résultat peut s'expliquer en partie par la reprise de facture des deux derniers mois de 2008 des anciens établissements et par le souci d'améliorer la qualité comptable (nécessitant des provisions pour créances douteuses et des amortissements), la principale raison réside dans un niveau trop élevé des dépenses liées à la mise en œuvre des projets de l'université.

En effet, ce rythme de dégradation risque de conduire l'université à l'impossibilité de faire face à ses engagements. Ce bilan est d'autant plus inquiétant qu'il est lié à un niveau des dépenses de fonctionnement qui n'est pas soutenable. Pour une université de la taille de celle de Strasbourg, une capacité d'autofinancement située entre 15 M€ et 20 M€ serait un objectif plus conforme à une gestion saine de ses finances.

La dérive des dépenses de fonctionnement s'explique quasi exclusivement par l'augmentation de la masse salariale d'environ 8 % de 2009 à 2011, représentant 24 M€. Plusieurs raisons peuvent être avancées :

- une augmentation des charges salariales des fonctionnaires qui peut être estimée à 13 M€ ;
- une augmentation d'environ 8 M€ liée aux charges des heures complémentaires, d'une part, des fonctionnaires (+ 3,6 M€ en deux ans soit près de 50 % d'augmentation : 2 M€ environ pour la transformation des primes de responsabilité pédagogique et la prise en compte des activités reconnues dans le référentiel et 1,6 M€ pour le passage à l'équivalence TP = TD), et, d'autre part, des contractuels (+ 4,4 M€ en deux ans soit + 11 %) ;
- le coût de l'harmonisation des primes BIATSS de l'ordre de 2 M€.

Sur certains de ces paramètres, l'université avait la possibilité d'agir : si le coût de la fusion est un argument qui peut être à juste titre avancé (ainsi, la fusion a-t-elle conduit à harmoniser le régime indemnitaire des BIATSS vers le haut, ce choix étant motivé par l'investissement attendu des personnels), on peut s'interroger sur la forte hausse des heures complémentaires et sur le niveau de recrutement des non titulaires dans une université dont les critères nationaux la classent dans les établissements bien dotés en emplois d'État.

La dérive en heures complémentaires et en contractuels s'explique par un abondement croissant des moyens aux composantes du fait de la multiplication des projets, malgré un affichage dans les dialogues de gestion d'objectifs à moyens constants.

Cette situation est parfaitement connue des services financiers et a été notée comme un risque majeur par le comité d'audit interne. Mais, si l'équipe présidentielle en a conscience, le degré de gravité et d'urgence n'ont peut-être pas été complètement intégrés. Les actions actuellement menées ne sont pas à hauteur des efforts à réaliser. Même si elles doivent être soulignées, elles n'ont pas encore d'impact réel puisque le fonds de roulement prévisionnel se situait après la DBM de mai à 26 M€, soit déjà une baisse de 10 M€ par rapport au 31/12/2011.

III – Un patrimoine immobilier qui appelle à des investissements

Le patrimoine est géré par deux services complémentaires : la direction du patrimoine immobilier et le service prévention/sécurité/environnement. Ces deux services travaillent en bonne intelligence. On peut cependant regretter, que pour les opérations de petite maintenance, une organisation plus rationnelle ne soit pas mise en place par sites. Celle-ci serait plus efficace, mais nécessiterait que certaines composantes acceptent cette démarche de mutualisation.

Sur le plan de l'hygiène et de la sécurité, le service prévention/sécurité/environnement réalise un travail sérieux :

- le réseau des ACMO (172 au total) a une activité réelle dans les laboratoires et composantes à risque ;
- un programme annuel de prévention est élaboré avec des actions de formations à la sécurité et une sensibilisation aux risques professionnels ;
- le CHSCT est une instance qui se réunit régulièrement avec une présence active de ses membres.

En revanche, s'agissant de l'état du patrimoine de l'université, le bilan est très préoccupant. La situation des 590 000 m² est parfaitement connue grâce au logiciel Abyla et a fait l'objet d'une étude détaillée dès 2009 par la Caisse des dépôts et consignations : 48 bâtiments font l'objet d'un avis défavorable dont une partie significative du fait d'installations électriques et de désenfumage vétustes, deux immeubles de grande hauteur comportent des risques sérieux, de nombreux équipements techniques sont considérés comme à la limite de la rupture. Au total, 15 % du patrimoine nécessite une rénovation lourde.

Ce bilan particulièrement lourd nécessiterait une mobilisation financière importante évaluée entre 20 et 30 M€ annuels. À ces opérations urgentes doivent se rajouter la mise aux normes pour l'accessibilité aux handicapés et l'accompagnement par l'université des opérations prévues dans le cadre du CPER et du plan Campus.

L'état des finances de l'université ne permet pas de prendre en charge toutes ces priorités ; or aucun arbitrage politique n'a été effectué pour prioriser les différentes opérations. À défaut d'une réflexion d'ensemble collectivement construite, les crédits de maintenance, de mise en conformité et d'investissement ont été fortement réduits.

IV – Les ressources humaines : un dialogue social positif, une masse salariale non maîtrisée

Par référence au modèle SYMPA¹, la nouvelle université dispose d'un potentiel important de personnels fonctionnaires. Elle présente également une forte proportion de personnels contractuels sur ressources propres.

La politique s'appuie sur un dialogue social qui a contribué positivement à la réalisation de la fusion des établissements. L'essentiel du travail mené depuis la fusion a consisté en une harmonisation des statuts et des régimes de gestion, tant des enseignants et enseignants-chercheurs que des agents BIATSS, opérée via un "nivellement par le haut", souhaitée par l'établissement. Cette orientation a été accentuée lors du passage aux RCE et de la mise en place du référentiel d'activité. Elle a entraîné des dépenses supplémentaires conséquentes chiffrées à 5,6 M€. La question de l'application de la durée annuelle réglementaire du travail a fait l'objet en 2008 d'un arrêté, d'une délibération de l'assemblée constitutive de l'Unistra et d'un avis du CTP, cependant, sa mise en application reste à finaliser.

Par ailleurs, une inflation du nombre d'heures complémentaires est constatée. La dotation en heures complémentaires aux enseignements est théoriquement assurée dans le cadre du dialogue de gestion annuel et en relation avec l'offre de formation. La maîtrise des heures complémentaires relève donc pour l'avenir de la rationalisation de l'offre de formation, de l'étude des coûts consolidés ou encore de l'éventuelle remise à plat de la politique sociale.

¹ Rapport 2012-041 de l'IGAENR.

Face à la situation financière et au poids de la masse salariale dans les dépenses, l'université est dès maintenant amenée à pourvoir moins d'emplois que permis par le plafond d'État. En outre, une gestion prévisionnelle sur trois ans est ébauchée dans le cadre des plans objectifs/moyens établis avec les composantes en application de la politique définie à moyens constants. Néanmoins, les redéploiements restent faibles, de l'ordre d'une dizaine par an.

V – Les systèmes d'information : un défi d'envergure, un schéma directeur ambitieux, une intégration encore à achever, des systèmes à sécuriser

Au moment de la fusion, l'université de Strasbourg a dû intégrer neuf départements existants d'informatique, de TICE ou de multimédia. Pour réaliser le rapprochement de ces services, l'harmonisation des pratiques et l'unification des outils, une réorganisation importante a été conduite avec la création de deux directions complémentaires : la Direction informatique (DI) et la Direction des usages du numérique (DUN).

La DUN, composée d'une quarantaine de personnes, a été chargée du développement de l'usage des technologies numériques dans le cadre de l'enseignement, de la recherche et de la diffusion des savoirs. Les résultats sont globalement positifs : production et équipement audiovisuels, web, enseignement à distance. Le développement et l'homogénéisation des sites internet des composantes et des laboratoires sont à souligner.

La DI a rencontré davantage de difficultés. Malgré une anticipation dès 2007, l'objectif de fusionner toutes les bases de gestion (ressources humaines, finances, comptabilité, étudiants, etc.) était très difficile à atteindre dans de bonnes conditions, les procédures étant très disparates entre les universités d'origine, bien qu'implantées sur les mêmes outils. Cette difficulté s'est accrue avec le passage de l'université aux RCE et l'adoption du nouveau logiciel de comptabilité SIFAC. Si le bilan technique est plutôt positif, de nombreux problèmes demeurent :

- l'université a choisi de changer le logiciel de gestion des étudiants en passant de Apogée à Alisée, projet présenté comme structurant pour le schéma directeur numérique. Ce choix représente néanmoins un coût de 7 M€ (maintenance comprise sur 7 ans) et entraîne un travail supplémentaire très important pour une division déjà en grande difficulté ;
- l'absence de *data center*, lequel nécessiterait un investissement évalué à 3,5 M€, et le fait que les trois salles des machines actuelles ne respectent plus les normes de sécurité font courir un risque majeur à l'université sur le plan de la sécurité informatique ;
- le service actuel souffre de la persistance de quelques services de proximité hérités de l'ancienne organisation de l'université Louis Pasteur. L'absence d'une gestion centralisée fait perdre en efficacité et en moyens ;
- les équipes sont déstabilisées par l'absence de regroupement du service (encore éclaté sur quatre bâtiments) et par le sentiment de ne pas être entendu.

Pour l'université de Strasbourg, il y a urgence à sécuriser ses équipements informatiques et à renforcer la direction de l'informatique.

VI – La capacité d'autoévaluation : un effort d'analyse des forces et des faiblesses

Le rapport d'autoévaluation 2011, destiné à l'Aeres, identifie, dans un souci de transparence, chapitre par chapitre, ce que l'institution perçoit, aujourd'hui, comme étant ses forces et ses faiblesses. Cependant, les arguments, à l'appui de ses conclusions, font parfois défaut et les moyens envisagés pour remédier aux faiblesses ne sont pas toujours clairement exprimés.

Survenant avant la fusion des trois universités strasbourgeoises, l'évaluation de l'Aeres de 2008 a porté sur les trois établissements en tant qu'institutions indépendantes. On peut donc comprendre qu'il était difficile pour l'université d'y faire référence pour mesurer le chemin parcouru depuis la dernière analyse externe de ses forces et faiblesses. En revanche, comparer la situation actuelle de l'université aux objectifs exprimés dans le projet d'établissement de 2009 aurait pu constituer une grille de lecture utile pour évaluer la trajectoire, les objectifs réalisés, les défis non relevés.

VII – Le management de la qualité : une politique à généraliser, des services à renforcer

Une approche globale du management de la qualité fait encore défaut à l'université de Strasbourg. Un concept pour l'évaluation des enseignements et des formations a été mis en place mais son implantation n'est pas encore généralisée (voir le chapitre formation).

Cependant, l'université de Strasbourg a tenu, dès sa création, à mettre en place des dispositifs fondamentaux pour la qualité de son pilotage :

Le Service d'aide au pilotage (SAP) :

Constitué de dix personnes et rattaché au président et au DGS, il prépare notamment les tableaux et données (finances, RH, patrimoine, etc.) nécessaires au dialogue de gestion et au rapport annuel de performance. Ce travail s'effectue dans le cadre d'une forte collaboration avec les directions. Malheureusement des différences de définition des indicateurs et de mises en œuvre des processus altèrent la fiabilité de certaines données. Une première phase nécessaire de fiabilisation des données des systèmes d'information a été menée par le SAP. Il convient de la poursuivre.

L'audit interne :

Le **comité d'audit interne**, une initiative qu'il faut souligner, a été mis en place dès 2010. Il est constitué de trois personnalités extérieures. Sa mission est d'éclairer la présidence et le conseil d'administration sur les risques majeurs encourus et sur les moyens à mobiliser en conséquence. Il définit le plan d'audit et examine les rapports et les suivis des recommandations effectuées.

S'il apparaît que la présidence de l'université est à l'écoute et prend en compte les éléments apportés, il convient de noter néanmoins que les problématiques ne sont pas toujours perçues par les différents acteurs. Ainsi sur 116 recommandations, 112 ont été acceptées par la présidence, mais seulement 51 sont exécutées, 61 sont en cours, dont 24 ont été émises depuis plus d'un an.

Le **service d'audit interne** constitué d'une seule personne est la cheville ouvrière du dispositif. À ce jour, une cartographie des risques de l'université a été réalisée en partenariat avec le SAP et le service de la prospective et du développement et six thèmes ont été traités. Le service possède une forte expertise et ses travaux constituent une réelle plus-value pour l'évaluation et la maîtrise des risques encourus par l'université. De toute évidence, il est sous dimensionné. Dans la situation actuelle ce service semble mieux répondre aux besoins prioritaires de l'établissement que le service de la prospective et du développement. Un rééquilibrage serait sans doute pertinent.

En conclusion, la fusion a été intégrée par les membres de la communauté. Dans la logique de l'autonomie de l'université et de l'exercice des RCE il semble que l'équilibre entre centralisation et décentralisation puisse encore être amélioré : avec des structures moins nombreuses ayant davantage de capacité de décision et d'opération.

Les services centraux ont réalisé certaines prouesses notamment en harmonisant les procédures, mais cela ne constitue que les premières phases de l'opération ; la consolidation, en particulier dans les systèmes d'information (fiabilité, sécurité), demeure une question critique et doit rester une priorité de la direction, d'autant plus qu'une certaine lassitude commence à poindre.

Enfin, au vu du bilan financier et des risques immobiliers, l'université doit prendre très rapidement des décisions drastiques sur la masse salariale afin de dégager une capacité d'autofinancement suffisante pour faire face à ses obligations d'investissements et pour reconstituer un fonds de roulement assurant sa sécurité financière.

Relations avec le CHU



I – Des relations peu formalisées mais fructueuses

Les conventions hospitalo-universitaires qui structurent la relation entre le CHU et l'université datent pour la médecine de 1974, pour la chirurgie dentaire de 1977, et ne concernent pas la pharmacie. Un accord-cadre global, prévu, n'est pas encore finalisé.

La faculté d'odontologie est un des plus grands complexes dentaires de France et est adossée à une unité de recherche labellisée, orientée vers les maladies rares et les matériaux. Elle a été restructurée et placée, avec le centre de soins dentaires, dans un bâtiment unique au sein du CHU, dans le double objectif de mutualiser les ressources et de faciliter la proximité des professionnels universitaires et soignants.

L'intégration hospitalière des pharmaciens universitaires a commencé par le recrutement d'enseignants de rang élevé et souvent d'un certain âge. La coexistence de plusieurs statuts en pharmacie, est source de difficultés, déjà connues au plan national. Il existe de plus un risque spécifique lié au vieillissement d'une population dont le remplacement n'est pas prévu à ce jour. Une action de l'université paraît nécessaire.

La fusion des trois universités a, en fait, peu changé la nature des relations entre CHU et université, parce que la relation qui préexistait avec l'université Louis Pasteur a été transposée, telle quelle, vers l'université de Strasbourg.

La relation entre l'université et le CHU est excellente et la préparation de l'IHU lui a donné une dimension supplémentaire. Néanmoins cette relation ne s'accompagne pas de participation croisée aux gouvernances ; pour compenser ce défaut, des rencontres informelles, fréquentes, sont organisées à l'initiative du DG du CHU auxquelles participent le président de l'université, le président de la CME, le doyen, le vice-président recherche du CHU, des représentants du CNRS et de l'Inserm.

Les procédures de recrutement se déroulent au sein de commissions tripartites (UFR-CME-CHU), sur un modèle analogue pour chaque composante santé. Ces commissions tripartites sont complétées par une commission de suivi et de pédagogie.

Ce mode de fonctionnement est satisfaisant et favorise le consensus entre les parties.

II – Une stratégie volontariste en matière de recherche

Le CHU comprend 22 pôles hospitalo-universitaires. Chacun dispose d'un référent recherche. Cependant, la prégnance de la recherche est variable et seuls 16 d'entre eux sont adossés à des UMR.

Il existe un certain consensus pour admettre que la recherche clinique à Strasbourg (8^{ème} en points SIGAPS, 5^{ème} en publications de rang A) n'est pas au niveau de la recherche fondamentale. Le DG du CHU a présenté l'année 2012 comme étant celle de la recherche clinique. Les projets issus du programme "Investissements d'avenir" (IHU et Labex) ont déjà eu un effet d'impulsion sensible sur les activités de recherche fondamentale et clinique.

Le Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique (CRBSP) est l'instance où se définissent les grandes orientations stratégiques. Le vice-président recherche du CHU préside ce CRBSP. Membre de la commission de recherche de la faculté de médecine et de celle de suivi et de pédagogie, il n'est par contre pas membre de la commission tripartite (UFR-CME-CHU) pour la révision des effectifs. Il a une place au comité de pilotage de l'Idex. Une forte mobilisation est perceptible pour un meilleur pilotage des activités et une plus grande mise en synergie des acteurs.

La stratégie de recherche s'est récemment réorganisée autour de quatre thématiques prioritaires : le cancer (avec l'institut régional du cancer qui ouvrira physiquement en 2017 mais est déjà structuré), les neurosciences, les maladies inflammatoires, infectieuses, immunitaires et les biomatériaux, robotique et bio-ingénierie. Ce dernier ensemble comportera l'IHU, mais aussi l'odontologie et l'orthopédie.

Pour favoriser la recherche, une réflexion est en cours sur l'instauration d'un intéressement financier en direction des pôles, pour leur activité de recherche, par redistribution partielle de l'enveloppe MERRI. Les futurs contrats internes des pôles intégreront un volet "recherche".

Il est prévu de concentrer les postes hospitalo-universitaires sur des disciplines fortes et d'attribuer, sur critère recherche, quelques dispenses hospitalières totales.

L'appui à la recherche translationnelle devrait bénéficier d'une fédération universitaire, pour laquelle la construction d'un bâtiment de huit étages susceptible d'accueillir cinq ou six équipes bien évaluées est en projet. Il est prévu que l'ensemble des activités de génétique y soit regroupé. Compte tenu du retrait de l'État, le plan de financement n'est pas consolidé.

L'IHU a été un important facteur de dynamisme pour la coopération entre le CHU et l'université. Orienté vers le développement de la chirurgie hybride mini-invasive guidée par l'image, il s'étend à des actes endoscopiques et radiologiques interventionnels du même type. De nature multidisciplinaire, il offre des perspectives prometteuses, tant dans le domaine des techniques chirurgicales qu'à l'échelle d'une recherche à fort potentiel s'appuyant sur des partenariats industriels. Il semble que le CHU ait davantage suivi qu'accompagné ce projet, tout en veillant à y contribuer : apport du terrain, mise à disposition de six emplois hospitalo-universitaires, et de personnels nécessaires au fonctionnement de la plate-forme technique (neuf blocs opératoires). L'IHU est sous la cotutelle de l'Institut de recherche contre les cancers de l'appareil digestif (Ircad, association de droit alsacien), du CHU, de l'université et d'établissements bancaires comme d'industriels. Le doyen et le président de la CME siègent au conseil d'administration au titre des représentants du personnel et non pas es qualité. Les financements sont gérés directement par l'IHU, sans transiter par l'université.

La proximité physique entre l'Ircad, l'hôpital civil, et l'IHU constitue un avantage important. Un campus santé va s'organiser autour de cet IHU.

III – D'importantes plateformes d'appui à la recherche en installation

Plusieurs plateformes hospitalo-universitaires réorganisées et renforcées dans leurs moyens viennent, autour de la DRCI (Délégation à la recherche clinique et l'innovation), en appui au développement de la recherche clinique : le CIC (Centre d'investigation clinique) qui vise à favoriser le développement de la médecine translationnelle, la cellule d'aide méthodologique et biostatistique sous labellisation commune de l'université et du CHU, le CRB (Centre de ressources biologiques), labellisé AFNOR et intégrant la tumorothèque, qui s'adossera à l'ensemble des projets du CHU, les structures d'éthique au nombre de cinq mais qui pourraient être ramenées à trois et enfin la plateforme d'imagerie in vivo, dédiée aux neurosciences.

À noter qu'une mission d'appui, pilotée par le président du CRBSP, est chargée de renforcer la coordination entre les structures de recherche et les directions concernées.

En conclusion, il faut souligner l'excellence des relations entre le CHU et l'université et la volonté unanime des partenaires de renforcer la recherche clinique, de soutenir sans faille les points forts identifiés par les investissements d'avenir (les Labex et l'IHU) et de partager la même vision stratégique des quatre axes prioritaires. Cependant, même si elles sont excellentes, les relations entre l'université de Strasbourg et le CHU gagneraient à être formalisées, de préférence sous une forme intégrant l'Inserm. L'effort entrepris pour relever le niveau de la recherche clinique et développer la recherche translationnelle en s'articulant sur les laboratoires des sciences de la vie et de la santé doit être salué.

L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

Rattaché à la direction générale des services de l'université, le Service de la communication (SC) comprend 17 personnes qui couvrent les compétences requises pour assurer, en externe, une image de marque forte et contribuer à entretenir, en interne, le sentiment d'appartenance.

Le SC utilise divers outils de communication : SAVOIRS, un journal diffusé trimestriellement à 15 000 exemplaires, des plaquettes institutionnelles comme l'ACTU (50 000 abonnés), bimensuel électronique diffusé sur intranet, etc. L'UTV (la webtélé de l'université) a été rénovée en 2012 et a reçu 4 900 visiteurs dès le premier mois. Canal C2 (web télé colloques et conférences) offre 4 120 heures de documents en ligne avec 2,25 millions de visiteurs par an. Depuis 18 mois, le SC a de plus en plus recouru aux réseaux sociaux et prochainement, à LinkedIn à destination des alumni. Le renforcement des liens avec les alumni est bien venu, dans une perspective de levée de fonds par la fondation.

La marque "université de Strasbourg" a été déposée, une charte graphique et un logo existent. Le réseau des 140 correspondants, au niveau des composantes et des unités de recherche, constitue un précieux relais d'échange d'informations.

Par ailleurs, la communication scientifique et technique s'inscrit dans une longue tradition de transmission du savoir. Illustrée par le Jardin des Sciences, elle s'enrichit d'initiatives comme "le Théâtre des Sciences", "Savoirs en commun", le nouveau planétarium, la salle d'expositions temporaires, etc.

Tous ces éléments positifs ne doivent cependant pas masquer les points restant à améliorer : renforcer la coopération avec les composantes et les unités de recherche, dont certaines détiennent des informations de nature à alimenter une communication positive, mieux organiser les liaisons entre le SC et la DRI, qui a sa propre communication, faire participer plus activement le SC à la communication sur les décisions stratégiques.

Enfin, réaliser une enquête sur le sentiment d'appartenance des personnels et des étudiants, voire des alumni, pourrait aider l'université de Strasbourg dans le choix de ses priorités en communication.

Conclusion et recommandations



Les premières étapes de la fusion des universités de Strasbourg constituent une réussite qui mérite d'être soulignée. L'image de l'université de Strasbourg, désormais unifiée, est celle d'une institution dynamique, ambitieuse, imaginative et tournée vers l'avenir, où la vie étudiante est particulièrement développée.

L'excellence de sa recherche et son partenariat fort avec les EPST ont permis à l'université de Strasbourg d'être lauréate d'importants programmes structurants dans le cadre des investissements d'avenir, un succès qui conforte sa visibilité internationale et son insertion régionale et transfrontalière. Il lui reste encore à augmenter les retombées économiques de sa recherche et à élargir son périmètre d'excellence pour concrétiser sa volonté d'excellence pour tous.

L'université de Strasbourg a noué des partenariats fructueux avec les collectivités locales, les hôpitaux universitaires et les autres établissements d'enseignement supérieur d'Alsace et d'outre Rhin (EUCOR). Si la stratégie institutionnelle d'internationalisation s'inscrit dans le cadre du réseau EUCOR, en revanche, une politique globale ouverte à d'autres zones géographiques reste à définir.

L'université de Strasbourg est également une institution fermement engagée pour la promotion de la science tant vis-à-vis des jeunes que du grand public.

Le contenu pédagogique des formations est de bonne qualité. Il revient cependant encore à l'université de Strasbourg à en mesurer l'efficacité, par le relevé d'indicateurs pertinents, de ses initiatives d'appui à la réussite et à l'insertion professionnelle de ses étudiants. De même, la volonté affirmée de procéder à l'évaluation des formations et des enseignements devrait se traduire par une mise en œuvre étendue à l'ensemble des composantes.

La fusion des universités et l'accès aux responsabilités élargies ont amené un accroissement de la charge de travail qui ne peut être mésestimé. Malgré la culture interne du dialogue, des signes d'épuisement sont manifestes auprès de personnels pourtant motivés.

De plus, certains processus sont loin d'être aboutis : l'intégration des outils de gestion, l'harmonisation des procédures, les développements indispensables des systèmes d'information. C'est ainsi que le pilotage ne dispose pas encore d'indicateurs fiables, l'offre d'enseignement et la masse salariale ne sont pas maîtrisées, les risques immobiliers ne sont pas intégrés dans l'épure budgétaire, et la situation financière se dégrade.

Il revient maintenant à l'université de Strasbourg, de manière urgente, d'assurer son équilibre budgétaire et de stabiliser sa gestion interne. Il conviendrait également qu'elle clarifie sa gouvernance interne, notamment en levant les ambiguïtés actuelles des missions des collègiums.

L'université de Strasbourg pourra ainsi se donner les moyens d'exploiter pleinement ses nombreux potentiels.

I – Les points forts

- Succès des premières étapes de la fusion : sentiment fort, partagé de tous, d'appartenance à une institution désormais unique.
- Image positive d'une institution dynamique et ambitieuse.
- Excellence de la recherche, partenariat fort avec les EPST, effet structurant des investissements d'avenir.
- Partenariat apprécié par les collectivités locales, le CHU et les autres établissements d'enseignement supérieur d'Alsace et d'outre Rhin.
- Qualité de la vie étudiante.

II – Les points faibles

- Une situation financière dégradée et des risques immobiliers importants à terme.
- Une absence de maîtrise de l'offre d'enseignement.
- Des outils de pilotage inachevés à ce jour ou mis en œuvre de façon trop partielle.
- Des collègiums aux fonctions ambiguës.
- Un partenariat avec les acteurs socio-économiques insuffisamment exploité, en particulier dans un dialogue qui devrait permettre d'optimiser l'offre d'enseignement.
- Une politique internationale mal définie au niveau institutionnel.

III – Les recommandations

Pour finaliser la fusion, assurer ses responsabilités élargies, lancer les projets ambitieux des investissements d'avenir, l'université de Strasbourg a consenti des efforts collectifs considérables. Si elle veut retirer tout le fruit de ce travail jusqu'à présent réussi, elle doit maintenant se consacrer prioritairement à maîtriser son équilibre budgétaire, à stabiliser et sécuriser ses outils de gestion, et à clarifier ses structures de gouvernance interne. Il lui faudra notamment :

- Maîtriser de toute urgence, la masse salariale et établir un plan d'investissement immobilier compatible avec l'équilibre budgétaire.
- Piloter de près l'offre de formation : assurer sa soutenabilité financière, mieux impliquer les acteurs socio-économiques, utiliser les outils d'évaluation et les indicateurs d'efficacité basés sur le suivi des cohortes.
- Achever l'intégration des outils de gestion, la sécurisation des systèmes d'information, la construction des indicateurs de pilotage.
- Lever l'ambiguïté des missions des collègiums.
- Définir une stratégie internationale.
- Poursuivre, avec le CHU, l'effort entrepris pour le développement de la recherche clinique.

Liste des sigles

A

ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AFNOR	Association française de normalisation
AG	Assemblée générale
ALL	Arts, lettres et langues
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BIATSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens de service et de santé
BNUS	Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg

C

CA	Conseil d'administration
CAMUS	Centre d'accueil médico universitaire de Strasbourg
CAPE	Commission d'aide aux projets étudiants
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
CME	Commission médicale d'établissement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COS	Comité d'orientation stratégique
CPER	Contrat de projets État-région
CR	Conseil régional
CRB	Centre de ressources biologiques
CRMBSP	Comité de recherche en matière biomédicale et de santé publique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique
CTP	Comité technique paritaire

D

D	(LMD) Doctorat
DBM	Décision budgétaire modificative
DG	Directeur général
DEUST	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
DGS	Direction générale des services
DRCI	Direction de la recherche clinique et de l'innovation
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EAD	Enseignement à distance
EC	Enseignant-chercheur

ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ETP	Équivalent temps plein
EUCOR	Confédération européenne des universités du Rhin supérieur
F	
FEDER	Fonds européen de développement régional
FPC	Formation professionnelle et continue
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
G	
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillesse technicité
H	
HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches
HETD	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
I	
IC	
IFR	Institut fédératif de recherche
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IHU	Institut hospitalo-universitaire
Inra	Institut national de recherches agronomiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
J	
JE	Jeune équipe
L	
L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 ^{ère} année, 2 ^{ème} année, 3 ^{ème} année
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines
M	
M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 ^{ère} année, 2 ^{ème} année
MC	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MICA	<i>Materials Institute Carnot Alsace</i> (Institut Carnot)

N

NABUCO	Nouvelle approche budgétaire et comptable
NBI	Nouvelle bonification indiciaire
NEIGE	Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication

O

OVE	Observatoire de la vie étudiante
-----	----------------------------------

P

P	(Master) professionnel
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan réussite en licence
PU	Professeur des universités
PU-PH	Professeur des universités - praticien hospitalier

R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

SAP	Service d'aide au pilotage
SATT	Société d'accélération du transfert de technologie
SC	Service de communication
SCD	Service commun de documentation
SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV	Sciences de la vie
SEMIA	Incubateur d'Alsace
SFPC	Service de formation professionnelle et continue
SHON	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SIGAPS	Système d'interrogation, de gestion et d'analyse des publications scientifiques
SPI	Sciences pour l'ingénieur
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SRI	Service des relations internationales
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé

T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TP	Travaux pratiques

U

UDS	Université de Strasbourg
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unité de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et ou professionnels
VES	Validation des études supérieures
VP	Vice-président

W

WIFI	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
WoS	<i>Web of sciences</i>

Observations du président



Réponse du Président de Réponse du Président de l'Université de Strasbourg au l'Université de Strasbourg au rapport d'évaluation de l'AERES rapport d'évaluation de l'AERES

Lundi 15 octobre 2012

Conclusions et recommandations

Nous adhérons sur le fond à l'ensemble des remarques qui soulignent à la fois les atouts de l'Université de Strasbourg, la qualité et l'intensité du travail réalisé depuis la recréation de l'Université, mais aussi les défis à relever pour continuer à figurer parmi les plus grandes universités européennes.

Nous remercions le comité pour cette analyse globalement objective, équilibrée et largement positive pour notre université. Les « chantiers à concrétiser » qui sont cités tout au long du rapport sont des pistes précieuses pour continuer dans les voies que nous avons ouvertes.

Nous ne commenterons donc pas les points, nombreux, sur lesquels nous rejoignons globalement l'avis du comité. Le contrat quinquennal de l'établissement apportera les réponses en matière de prospective et d'actions à réaliser pour répondre aux divers commentaires ; ces éléments ne sont donc pas abordés dans le présent document. Nous souhaitons cependant revenir ci-dessous sur certains développements qui ont conduit à ces conclusions, et qui, dans certains cas, restent inexacts ou biaisés.

Plus généralement, la préparation du projet d'établissement a été l'occasion pour l'Unistra d'un travail de fond sur sa stratégie et sa structuration, qui restera l'un des bénéfices essentiels de cette procédure.

La gouvernance

Nous contestons l'opinion exprimée d'une organisation trop dispersée qui diluerait les responsabilités. Bien sûr, des améliorations dans l'efficacité et certains resserrements sont souhaitables et seront mises en œuvre. Mais nous avons délibérément construit une organisation où subsidiarité et transfert de responsabilités étaient à la fois des réponses adaptées aux évolutions de la LRU, et nécessaires en raison de la taille et de la variété des missions de l'établissement.

Le pilotage et la gestion

Il Une situation financière qui appelle des mesures drastiques

La nécessité de maîtriser la masse salariale n'est pas contestable et l'Unistra s'y emploie de son mieux. Dès la rentrée 2012, une structure pérenne est mise en place, qui aura en charge l'élaboration du processus de pilotage de la masse salariale, à savoir la programmation, les arbitrages, le suivi de la réalisation, les décisions et arbitrages par rapport au suivi. Parallèlement, elle préparera les comités de pilotage de la masse salariale qui se réuniront mensuellement en associant les VP « ressources humaines » et « finances » avec la DGS. Par ailleurs, l'appréhension de la situation financière globale de l'université par l'équipe de

présidence se traduit concrètement, en sus des éléments cités *supra* portant sur la maîtrise de la masse salariale, par une intégration dans le processus budgétaire 2013 de mesures de correction. La première étape de ce processus, le débat d'orientation budgétaire, a mis en exergue un cadrage strict, je ne citerais à titre d'exemple que l'absence totale de recours au fonds de roulement pour le prochain exercice budgétaire.

Par ailleurs, les principaux ratios cités page 22, trésorerie, fonds de roulement, capacité d'autofinancement, décrivant une tendance à la baisse, doivent être analysés à la fois à l'aune du contexte national de dégradation des finances des universités, mais aussi des effets induits par la mise en qualité comptable. A l'évidence, les seuls choix politiques de l'établissement n'expliquent pas seuls cette tendance.

III- Un patrimoine immobilier qui appelle à investissements

Le commentaire de la page 23 selon lequel « aucun arbitrage politique n'a été effectué pour prioriser les différentes opérations » est inexact. A partir du moment où la programmation sur fonds propres de l'université n'est plus possible, la priorisation repose aujourd'hui, sur la demande de l'Unistra d'une réorientation du « Plan Campus », seul financement possible pour les investissements immobiliers prioritairement identifiés, à savoir le CRBS et l'Institut Le Bel. De surcroît, les crédits nécessaires à la maintenance, à la mise à niveau en termes de sécurité et d'accessibilité ne peuvent être mobilisés à la hauteur nécessaire, évaluées sur la base du schéma directeur immobilier, en raison de l'insuffisance des dotations ministérielles. L'université a donc été dans l'obligation de procéder à des arbitrages budgétaires, extrêmement contraints, impactant directement les différentes missions d'un établissement d'enseignement supérieur

L'« appui documentaire »

Il est surprenant que la question documentaire soit abordée uniquement dans le chapitre formation, alors que près de 3 M€ sur les 4 M€ dédiés proprement aux acquisitions sont consacrés à la recherche. La documentation est en appui de toutes les missions de l'université, et la présentation du rapport devrait en tenir mieux compte

Stratégie en matière de relations extérieures

Concernant les partenariats avec les autres établissements d'enseignement supérieur, nous regrettons que le comité n'ait pas pris le risque de suggérer des pistes innovantes dans ce domaine, alors que l'Unistra s'est fortement investie, de manière originale et structurante, sur ce sujet. Au moment où nous allons rédiger un « contrat de site », le présent rapport n'apporte hélas que peu d'éléments nouveaux, alors que nous en avons expressément fait la demande, comme il est rappelé en page 5.

La remarque négative sur les relations socio-économiques est étrange si on la met en regard du chapitre « valorisation » aux conclusions globalement positives. Nous regrettons que n'ai pas été pris en compte l'effort de structuration dans les secteurs où l'engagement de notre établissement a été intense, voire essentiel : deux pôles de compétitivités nouveaux labellisés en 2010 dans les éco-tech (6 au total sur la France), un institut Carnot régional (MICA) et le renforcement d'un autre de niveau national (Télécom & Société numérique), la restructuration en région de l'appui à l'innovation et le développement de pôles de compétences.

Sur le plan de l'insertion professionnelle, une mise en cohérence a été accomplie avec de nombreux acteurs aujourd'hui regroupés dans le club des partenaires de l'Espace Avenir (Apec, pôle Emploi, ANDRH, MDE, JCE, CJD, MEDEF). Le risque reste celui souligné de manière indirecte dans le rapport, d'un possible décalage entre la démarche politique, volontaire et lisible, et l'action concrète. Sur ce sujet, les responsabilités sont partagées entre tous les acteurs.

L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication

Le Jardin des sciences est présenté comme relevant de la "communication scientifique et technique" alors qu'il s'agit bien de "diffusion de la culture scientifique et technique", ce qui n'est évidemment pas la même chose. D'autres part, certaines activités ressortissant de la Vice-présidence "Sciences en société" ne sont pas des "outils de communication" mais bien des instruments de co-construction et de partage des savoirs. Ainsi nous regrettons que le comité n'ait ni compris, ni souligné l'importance de la création d'une vice-présidence "Sciences en société", qui ne vise certainement pas à "affirmer l'identité de l'établissement au travers d'une politique de communication", mais qui se présente comme une initiative innovante et unique en France.

Commentaires généraux

Globalement, je regrette que ce rapport sur l'université de Strasbourg souffre d'un déséquilibre entre des parties purement descriptives et documentaires, trop détaillées, et celles qui représentent pour nous le cœur du travail, à savoir l'évaluation stratégique et les recommandations qui en découlent.

Le président de l'Université de Strasbourg



Alain Beretz

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université de Strasbourg a eu lieu du 14 au 16 mai 2012. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Louis **Vanherweghem**, professeur émérite (Université libre de Bruxelles).

Ont participé à l'évaluation :

Simone **Bonnafous**, professeur des universités, université Paris-Est Créteil Val de Marne ;

Arnaud **Carré**, doctorant, université de Reims Champagne-Ardenne ;

Christine **Cherbut**, directrice scientifique alimentation, INRA ;

Patrick **Demougin**, directeur de l'IUFM de Montpellier ;

Xavier **Galiegue**, maître de conférences, université d'Orléans ;

Norbert **Ifrac**, professeur des universités- praticien hospitalier, CHU d'Angers ;

Frédérique **Jourjon**, directrice de la recherche, groupe ESA ;

Edouard **Kaminski**, professeur des universités, université Paris-Diderot ;

Jacques **Lanares**, professeur, vice-recteur de l'université de Lausanne ;

Jean-Claude **Lehmann**, professeur honoraire, université Pierre et Marie Curie, Paris ;

Bernard **Lejeune**, secrétaire général de l'académie de Lyon ;

Yvonnick **Morice**, directeur général du CHRU de Lille ;

Denis **Neveux**, directeur associé, KPMG ;

Martine **Pohl**, secrétaire générale adjointe de l'académie de Dijon ;

Bernard **Raveau**, professeur émérite, université de Caen.

Jean-Pierre **Borel** et Guy **Cousineau**, délégués scientifiques et Astrid **Lanoué** et Solange **Pisarz**, chargées de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.