



HAL
open science

Université de Haute-Alsace - UHA

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Haute-Alsace - UHA. 2017. hceres-02026287

HAL Id: hceres-02026287

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026287>

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.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements



Rapport d'évaluation de l'Université de Haute-Alsace

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 06/11/2017

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

François Dumas, président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Une stratégie centrée sur les interactions partenariales	7
1 ● Un positionnement en phase avec les attentes et les sollicitations de l'environnement	7
2 ● Une politique affirmée de présence institutionnelle au sein des dynamiques territoriales	8
3 ● Un contexte de recomposition des forces qui nécessite d'anticiper sur les évolutions stratégiques	8
II – Une gouvernance fondée sur l'adhésion des acteurs	9
1 ● Un modèle fédéral en cours d'évolution	9
2 ● Un fonctionnement marqué par la concertation et le portage politique des dossiers	9
3 ● Une communauté universitaire consciente et fortement sollicitée	10
III – Des réorientations en cours dans la communication pour une meilleure identification	10
La recherche et la formation	13
I – Une politique de recherche dynamique et réactive qui favorise les mises en synergie	13
1 ● Une structuration évolutive visant une optimisation du potentiel de recherche	13
2 ● Un pilotage de la recherche privilégiant la proximité	14
II – Une politique de formation en phase avec l'environnement et les objectifs de l'établissement	15
1 ● Un pilotage affirmé de l'offre de formation qui manque encore d'outils de suivi	15
2 ● Un foisonnement d'innovations pédagogiques	16
III – Une formation doctorale en développement dans le cadre d'une politique de site	17
IV – Un service de documentation en appui aux innovations pédagogiques	17
La réussite des étudiants	19
I – Des actions d'accompagnement du parcours des étudiants pertinentes bien qu'insuffisamment partagées	19
II – Une implication des étudiants à développer à l'échelle de l'établissement	20
La valorisation et la culture scientifique	21
I – L'UHA, un acteur proche des entreprises du territoire	21
II – Un pilotage de la valorisation des résultats de la recherche largement délégué	21
III – Une politique de diffusion de la culture scientifique conçue en partenariat	22
Les relations européennes et internationales	23
I – Des actions remarquables sur le territoire transfrontalier	23
1 ● De très bons résultats en mobilité transfrontalière	23

2 ● Eucor : un atout majeur pour la formation et la recherche	24
II – Une stratégie internationale hors transfrontalier qui reste à préciser	24
1 ● Une politique de l'international hors transfrontalier en cours d'explicitation	24
2 ● Un portage politique et opérationnel disjoint de l'international de proximité	25
Le pilotage	27
I – Une équipe administrative sensiblement renouvelée qui a profondément fait évoluer les pratiques, les méthodes et les outils	27
II – Une démarche qualité dispersée qui souffre d'une absence de méthodologie partagée dans la gestion de projet	27
III – Une politique des ressources humaines et un pilotage de la masse salariale qui ont considérablement progressé	28
IV – Une direction des services financiers et une agence comptable actrices d'un net redressement des équilibres financiers	29
V – Le patrimoine, l'hygiène et la sécurité et le développement durable : des domaines particulièrement bien maîtrisés	29
VI – Le système d'information : un point de fragilité important pour l'UHA	30
Conclusion	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	31
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du directeur	37
Organisation de l'évaluation	39

Présentation

Au carrefour de l'Europe, la région Grand Est, qui a résulté en 2016 des fusions des anciennes régions Alsace, Lorraine et Champagne-Ardenne, présente des frontières avec l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg et la Suisse. La région Grand Est représente un territoire de 57 433 km² et 5 553 200 habitants en 2014 (8,4 % de la population nationale), elle compte 10 départements et 5 unités urbaines de plus de 200 000 habitants réparties de manière relativement homogène au sein de la région (Strasbourg, Mulhouse, Metz, Nancy et Reims). À la frontière de l'Allemagne et de la Suisse, l'Alsace appartient, par sa géographie, son histoire et pour une part importante de son économie, à l'espace rhénan. Un actif sur douze résidant en Alsace travaille en Allemagne ou en Suisse.

L'Université de Haute-Alsace (UHA, Université de Mulhouse) est une université pluridisciplinaire hors santé. Anciennement Université du Haut-Rhin, elle a été créée en 1975 (décret 75-912 du 8 octobre 1975) mais son histoire démarre avec la création en 1822 de l'École de chimie et en 1869 de l'École textile. Ces deux écoles sont associées au passé industriel de Mulhouse et ont été créées par les industriels du textile pour répondre aux enjeux de développement et d'innovation du territoire.

Les activités de l'UHA sont réparties sur 5 campus (Illberg, Fonderie et Collines à Mulhouse ; Grillenbreit et Biopôle à Colmar) représentant 123 518 m² Shon³ de surfaces bâties et 130 633 m² d'espaces verts.

Pour l'année 2015-2016, l'UHA compte 8 112 étudiants inscrits dont 33,3 % en licence ; 23,4 % en diplôme universitaire de technologie (DUT) ; 17,7 % en master ; 9,3 % en tant qu'élève ingénieur ; 8,5 % en licence professionnelle et 3,2 % en doctorat et habilitation à diriger des recherches. Sur cette même période, 27,1 % des étudiants étaient boursiers et 20,3 % de nationalité étrangère⁴.

L'université est tutelle ou co-tutelle de 14 laboratoires de recherche (dont deux UMR⁵) auxquels s'ajoutent 4 antennes de laboratoires d'autres établissements, répartis en 3 pôles de recherche : CPME (chimie, physique, matériaux et environnement) ; SPI (sciences pour l'ingénieur) ; SHS (sciences humaines et sociales). Sur le plan de la formation, l'établissement est composé de 4 UFR⁶ (lettres et sciences humaines ; sciences économiques, sociales et juridiques ; marketing et agrosociétés ; sciences et techniques), 2 IUT⁷ (Colmar et Mulhouse) et 2 écoles d'ingénieurs (l'École nationale supérieure de chimie de Mulhouse et l'École nationale supérieure d'ingénieurs Sud Alsace).

L'UHA est également actionnaire à hauteur de 8 % de la Société d'accélération du transfert de technologie (Satt) Conectus suite à une convention cadre signée en 2013 entre les deux structures. En matière d'Initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi), NovaTris - portée par l'UHA - a pour objectif de créer un centre de compétences transfrontalières avec l'Allemagne et la Suisse qui permettra une meilleure insertion des étudiants dans cet environnement spécifique.

Pour mener à bien ses missions, l'université comptait, en 2015, 534 enseignants, dont 436 titulaires (92 PR⁸, 238 MCF⁹ et 106 enseignants du second degré) et 98 enseignants non-permanents (18 % des enseignants au sein de l'établissement). Les personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques (Biatss) sont au nombre de 526 pour cette même année, dont 289 titulaires et 237 contractuels (dont seulement 144 sur missions permanentes)¹⁰. Le budget 2016 de l'université s'élève à 95 M€.

Dans le cadre de la politique de coordination territoriale, les établissements du site alsacien ont fait le choix d'un modèle de type convention d'association¹¹. L'association d'établissements a ainsi été créée par le décret n° 2015-528 du 12 mai 2015 portant association d'établissements du site alsacien. Elle regroupe l'université de Strasbourg (Unistra), l'UHA, la BNUS¹², l'Insas¹³, l'Enges¹⁴, l'Ensas¹⁵ et la Haute école des arts du Rhin.

³ Surface hors œuvre nette.

⁴ Rapport d'auto-évaluation de l'établissement.

⁵ Unité mixte de recherche.

⁶ Unité de formation et de recherche.

⁷ Institut universitaire de technologie.

⁸ Professeur des universités.

⁹ Maître de conférences.

¹⁰ Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation - Fiche Persé - Données 2015.

¹¹ Suivant les termes de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

¹² Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg.

L'UHA est membre du groupement européen de coopération territoriale (GECT) des universités du Rhin supérieur (« Eucor »). Ce réseau d'établissements a créé en décembre 2015 le premier campus européen transfrontalier sans murs, qui regroupe cinq établissements répartis dans trois pays : les universités de Karlsruhe et de Fribourg en Allemagne, l'Unistra et l'UHA en France et l'université de Bâle en Suisse.

À la lecture du précédent rapport¹⁶ émanant de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres), avec l'appui du rapport d'auto-évaluation de l'établissement, et en lien avec ses attentes à l'égard de l'évaluation, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux axes transversaux suivants :

- la mise en œuvre et les évolutions du modèle fédéral de gouvernance (avec entre autres ses déclinaisons dans les domaines du pilotage des formations, de l'organisation des fonctions administratives et financières, de la construction du projet d'établissement) ;
- la dynamique des partenariats au sein du site Alsace et de l'association avec l'université de Strasbourg (avec entre autres ses déclinaisons en stratégie de recherche, structuration de l'offre de formation, insertion dans l'environnement socio-économique) ;
- les réalisations et les enjeux de la politique transfrontalière, et ses articulations avec le positionnement local, national et international de l'établissement.

¹³ Institut national des sciences appliquées de Strasbourg.

¹⁴ École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg.

¹⁵ École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg.

¹⁶ Publié en mars 2013.

La stratégie et la gouvernance

I – Une stratégie centrée sur les interactions partenariales

La stratégie de l'UHA repose à la fois sur des priorités formulées par l'établissement quant à ses missions (professionnalisation, innovation) et sur des spécificités des espaces où il les met en œuvre (régionaux, transfrontaliers). Fondée sur une analyse socio-économique et politique du contexte territorial, et sur la conviction que la présence de l'université y constitue un levier de développement, la politique de l'UHA est marquée par l'ouverture de principe à de multiples partenariats, par la réactivité dans la réponse aux projets ou initiatives, et par la volonté affirmée d'intervenir comme un établissement de plein exercice dans les dispositifs structurant l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation.

1 ● Un positionnement en phase avec les attentes et les sollicitations de l'environnement

Prenant appui sur une tradition confirmée de professionnalisation et examinant sa situation d'université de taille moyenne géographiquement proche de centres universitaires puissants en France (Initiative d'excellence (Idex) à Strasbourg, Initiative science-innovation-territoires-économie (I-site) en Lorraine) ou dans les pays frontaliers (Fribourg, Bâle), l'UHA entend valoriser l'atout que constitue la qualité de ses relations avec l'industrie. Cela concerne le transfert de technologies mais aussi le développement de formations en phase avec l'évolution des métiers. Ces orientations sont largement approuvées et soutenues par les milieux économiques et par les collectivités territoriales. Plusieurs réalisations témoignent de cette dynamique partenariale, dont le projet « Campus Industrie 4.0 »¹⁷, la fondation partenariale Haute-Alsace¹⁸, les succès aux appels à projets¹⁹. S'y ajoutent de nombreuses initiatives locales d'interaction avec les organisations professionnelles et les entreprises ainsi qu'une forte activité de contrats de recherche finalisée des laboratoires de l'UHA.

Cette politique de l'établissement répond aux choix d'innovation portés par les collectivités territoriales de proximité²⁰, sous-tendus par des logiques d'attractivité (étudiants et entreprises) et de développement de niches²¹. Elle était identifiée à l'échelle de l'ancienne région Alsace comme une force de l'UHA dans le Strater²² 2014 et est en phase avec l'approche de la nouvelle région Grand-Est, qui intègre la stratégie d'enseignement supérieur à son schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation²³. Ses articulations avec la politique du Centre national de la recherche scientifique (CNRS) sur le site sont claires, avec un soutien concentré²⁴ sur le continuum homogène que constituent l'UMR IS2M²⁵, l'institut Carnot Mica²⁶ et le projet d'Unité mixte de service (UMS) sur les matériaux. Le potentiel partenarial avec l'Institut national de la recherche agronomique (Inra) sur le pôle biologique de Colmar n'a, en revanche, toujours pas pu déboucher sur une cotutelle formalisée qui lui conférerait une visibilité accrue. L'ensemble des partenaires salue la réactivité de l'UHA et le dynamisme des projets conduits avec elle, même si les analyses sont plus partagées quant au choix du cadre institutionnel de l'association avec Strasbourg pour en valoriser le rayonnement.

En interne à l'UHA, l'importance accordée à ces orientations se traduit par la mise en place d'une cellule partenariale impliquant plusieurs vice-présidences dédiées : l'organigramme de l'UHA comprend un vice-président « projets partenariaux structurants », un vice-président délégué « relations avec les entreprises et insertion

¹⁷ Impulsé par Mulhouse Alsace Agglomération, son comité de pilotage comprend entre autres l'UHA, la Société Industrielle de Mulhouse, et la Chambre de Commerce et de l'Industrie.

¹⁸ Fondée en 2013 par l'UHA et EDF, son conseil d'administration associe différentes personnalités du monde socio-économique.

¹⁹ Entre autres : PIA Disrupt Campus, projet « silver économie » de la fondation Wallach, campus des métiers, PIAVE *Think Tank*.

²⁰ Mulhouse Alsace Agglomération et Colmar Agglomération apportent, en plus de leur association aux montages de projets, des financements de fonctionnement ou sur opérations.

²¹ On peut citer par exemple les thèmes viticole et œnologique à Colmar.

²² Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche.

²³ En matière de soutien financier hors contrat de plan État-Région (CPER), la région a mis en place quatre dispositifs majeurs de soutien financier à l'enseignement supérieur et la recherche : soutien aux contrats doctoraux, soutien aux jeunes chercheurs, fonds collaboratif de recherche pour des programmes de recherche croisant des laboratoires des trois anciennes régions, soutien à des colloques ou manifestations d'envergure.

²⁴ Ce qui n'exclut pas l'engagement dans le copilotage des deux autres UMR en cotutelle avec l'UHA et l'Unistra.

²⁵ Institut des sciences des matériaux de Mulhouse.

²⁶ *Materials Institute Carnot Alsace*.

professionnelle », un vice-président « relations transfrontalières et Eucor », un vice-président « innovation » et un vice-président « recherche et formation doctorale ». Ses missions sont actuellement concentrées sur la recherche de moyens et d'accompagnement en soutien à l'engagement collectif des équipes impliquées dans les projets. Le comité considère qu'elles pourraient utilement être élargies à une analyse prospective des effets : équilibre pour les laboratoires entre l'accent mis sur les synergies applicatives locales et le cœur de métier disciplinaire qui fondent dans la durée leur rayonnement national et international, étude comparative gains/coûts du développement de nombreux partenariats dans des directions multiples (incluant la dépense en temps et en mobilisation des énergies), contrôle de l'image pour ne pas apparaître comme positionné seulement en réponse à des problématiques issues de l'environnement socio-économique.

2 ● Une politique affirmée de présence institutionnelle au sein des dynamiques territoriales

À l'échelle de l'Alsace, l'association initiée en 2013 avec l'université de Strasbourg, l'Insa²⁷, la BNUS, l'Enges et l'Ensas constitue le cadre institutionnel où se développent les relations de coopération entre établissements. Celles concernant les deux universités sont les plus significatives pour l'UHA. Si le mode retenu est souple et relativement peu engageant pour les établissements²⁸, il a néanmoins permis des avancées notables, dont la possibilité pour l'UHA d'émarger à certains appels à projets de l'Idex de l'Unistra²⁹, ou la construction d'un collège doctoral de site avec des écoles doctorales disciplinaires coaccréditées. Il offre un support à une coconstruction coordonnée de la cartographie régionale de l'offre de formation, où l'UHA peut faire valoir ses atouts (en matière de proximité, d'innovation pédagogique, de pertinence sur des niches reconnues). La coopération avec l'Unistra favorise une organisation bénéfique du potentiel de recherche de l'UHA par des cotutelles d'unités ou des rattachements de chercheurs. Il induit de fait des choix importants pour l'UHA comme de déléguer à la Satt Conectus non seulement la valorisation de ses activités de propriétés intellectuelles mais aussi la gestion d'une partie de ses contrats de recherche. Il est à noter que les éléments de la convention entre l'UHA et l'Unistra touchant à l'identité et à l'affichage accusent un retard certain dans leur mise en œuvre³⁰ et que la mutualisation de certains moyens reste imparfaite dans leurs effets³¹.

Au sein de la région Grand Est, l'UHA siège au R10, organe exécutif de pilotage de la recherche de la région, aux côtés des quatre autres universités et des quatre établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST). Elle est aussi l'un des cinq établissements membres du campus européen Eucor, acteur majeur d'une structuration transfrontalière en matière universitaire.

À ces différents niveaux, l'égalité dans la représentation des différents établissements et l'équilibre qui en résulte au plan institutionnel constituent pour l'UHA un facteur important de visibilité et une voie d'accès à des projets à grande échelle. Ils n'effacent cependant pas les déséquilibres de fait. L'UHA ne dispose pas des moyens pour s'engager sur toutes les actions à la même hauteur que d'autres universités impliquées et l'investissement des porteurs est relativement plus lourd car concentré sur des équipes restreintes, de même que les coûts engendrés³². Dans ce contexte, l'UHA entend valoriser sa réactivité et la souplesse de son organisation pour pouvoir expérimenter des dispositifs innovants dans des domaines où elle possède une certaine expertise (par exemple, sur l'interculturalité ou la mobilité étudiante transfrontalière) en amont de déploiements éventuels plus étendus.

3 ● Un contexte de recomposition des forces qui nécessite d'anticiper sur les évolutions stratégiques

Le modèle de développement actuel de l'UHA cherchant à exploiter les opportunités de partenariats dans une logique de complémentarité (par exemple sur le textile, la chimie, les matériaux) peut trouver dans la recomposition régionale un cadre propre à valoriser des collaborations nouvelles, par exemple avec Reims sur la vigne ou les

²⁷ Institut national des sciences appliquées.

²⁸ Le comité de pilotage de site est l'instance de concertation et de production des choix mais les conseils d'administration (CA) des établissements restent compétents pour les valider.

²⁹ Cela a concerné par exemple en 2015 trois appels à projets en recherche, sur lesquels quatre projets impliquant des unités de recherche des deux universités ont été financés, à hauteur de 330 k€.

³⁰ C'est le cas des modalités de signature de publications et la délivrance des diplômes nationaux de l'UHA avec double mention "université de Strasbourg" et "université de Haute-Alsace", prévues à l'article 2 sur l'identité commune de la convention du 28 avril 2014.

³¹ Par exemple, la qualité du suivi des diplômés de l'UHA par l'Oresip que l'article 13 de la même convention mentionne comme porté par l'Unistra.

³² La dynamique des relations entre Mulhouse et Strasbourg est souvent abordée sous l'angle de l'identité, moins sous l'angle économique.

biotechnologies. Les processus de convergence des forces et de fédération sur des projets n'empêchent cependant pas des concurrences de fait entre des établissements - pour certains puissants - de part et d'autre de la frontière. Qu'il s'agisse de l'axe alsacien, des réseaux transfrontaliers vers l'est ou de la recomposition régionale vers l'ouest, les modèles économiques et institutionnels de ces groupements restent à construire pour passer du niveau des pratiques partenariales à celui de stratégies construites. Les enjeux se posent en des termes comparables pour l'UHA elle-même. La capacité de réactivité sur des cibles circonscrites ne suffira pas nécessairement à constituer une stratégie à moyen terme. Dans les évolutions rapides du contexte, l'établissement est fondé à s'interroger, au-delà des équilibres trouvés dans son positionnement actuel, sur les choix politiques les plus aptes à consolider dans la durée ses missions de proximité et le rayonnement de certains de ses secteurs d'activité. Le comité considère qu'engager un travail prospectif de réflexion dans ce sens, croisant les analyses des différents responsables, porteurs de projets et *leaders* scientifiques de l'université, serait de nature à développer une capacité de projection stratégique qui apparaît aujourd'hui comme diffuse au sein de la communauté universitaire. Il recommande à l'établissement de développer une vision stratégique à moyen terme, notamment dans le cadre de la réorganisation des territoires et des liens avec l'Unistra.

II – Une gouvernance fondée sur l'adhésion des acteurs

L'UHA revendique un mode de gouvernance qui s'appuie sur une organisation qualifiée de « fédérale », au sein de laquelle le sens du collectif est affirmé comme une valeur essentielle. Elle le traduit dans l'intitulé liminaire « réussir ensemble » du rapport d'autoévaluation (RAE) de l'établissement

1 ● Un modèle fédéral en cours d'évolution

L'établissement décrit qualitativement son organisation comme propre à concilier une autonomie de gestion pour les composantes et les services, avec le développement d'une culture d'établissement renforcée³³. L'enjeu politique initial « d'intégrer pleinement les composantes à la construction d'une stratégie d'établissement dans un esprit solidaire »³⁴ se double de l'enjeu économique de « renforcer le projet partagé de l'université » pour pouvoir déployer au niveau de l'établissement une stratégie pérenne de gestion des moyens³⁵. Les progrès dans cette direction sont tangibles sur le plan financier (plus de report de reliquats financiers par composante), plus modestes sur le plan des ressources humaines (avec un très faible taux de redéploiement d'emplois). Un dialogue de gestion est effectivement mis en œuvre, passant progressivement d'une logique de critérisation à une logique d'allocation d'équilibre faisant part aux projets. Le bénéfice pour une connaissance affinée de l'activité des composantes, laboratoires et services est clair, même si exploiter de façon plus déterminante les résultats pour la prise de décisions au niveau de l'établissement supposerait la validation d'un tableau des subsidiarités par grands domaines, formalisé et approprié, qui fait actuellement défaut. Tout en restant vigilant à ce que le processus de mutualisation et de centralisation ne démobilise pas ceux qui portent les projets au plus près du terrain³⁶, l'ensemble des acteurs se déclare favorable à la démarche initiée, témoignant d'évolutions positives vers plus de solidarité dans les relations inter-composantes.

2 ● Un fonctionnement marqué par la concertation et le portage politique des dossiers

Les organes collégiaux de gouvernance centrale se réunissent de façon régulière, avec les dispositifs classiques d'instruction préparatoire (commissions permanentes, groupes de travail) et de coordination décisionnelle avec les autres instances (conseils de composantes, réunions de directeurs de composantes, de laboratoires ou de services). Le processus de convergence en amont du conseil d'administration est particulièrement accentué, avec la mise en place d'un « pré-conseil » au périmètre large permettant de débattre en interne sur les points sensibles avant soumission au conseil d'administration. Il en résulte une prise de décision apparaissant comme consensuelle au stade final, résultante de fait des démarches de concertation antérieures. S'il a pour effet de ne pas mettre clairement en évidence le rôle des conseils centraux dans les grands débats d'orientation stratégique, ce mode opératoire a pu s'avérer efficace dans la gestion pragmatique de situations difficiles liées aux restrictions budgétaires, au gel d'emplois et à la réduction de l'offre de formation. Un autre élément favorable en la matière est le portage politique réel de nombreux dossiers jusque devant les conseils par les vice-présidents en charge des questions concernées. Le rôle de la vice-présidence « gestion et finance » apparaît particulièrement déterminant dans ce contexte, à la fois comme interface efficace entre les services et la communauté universitaire, et comme porteur crédible de l'accompagnement de cette dernière dans la mutation des pratiques. Le comité considère que, de façon comparable,

³³ Voir RAE page 7.

³⁴ Voir rapport Aeres 2013 page 30.

³⁵ Voir synthèse en ouverture du rapport Igaenr 2015.

³⁶ L'exemple des revenus de l'apprentissage est souvent mentionné.

la création d'une vice-présidence dédiée à l'ensemble des questions touchant aux ressources humaines pourrait produire des effets bénéfiques dans ce domaine stratégique. Il recommande donc d'assurer un portage politique unifié de la stratégie de l'établissement en matière de ressources humaines.

3 ● Une communauté universitaire consciente et fortement sollicitée

La recherche du consensus et la culture de la concertation qui irriguent le dialogue social sont favorisées par la proximité que permet la taille de l'établissement. Un second facteur joue un rôle dans l'acceptation des difficultés passées et des mutations internes actuelles : celui de la conscience qu'ont de nombreux acteurs de la situation et des enjeux de l'établissement. Bien que majoritairement exprimée par les acteurs rencontrés en termes de constat pragmatique d'une communauté de destin plus que d'une réelle identification à l'UHA, elle témoigne néanmoins d'une adhésion de fait à certaines priorités portées par l'établissement en interne (nécessité de l'efficacité et de la professionnalisation des fonctions administratives et de pilotage) et en externe (implication dans tous types de partenariats). Mais parallèlement, sur le plan interne par exemple, la nouvelle cartographie des emplois est perçue comme pouvant entraîner chez de nombreux agents une diminution de leurs responsabilités et de la part valorisante de leur travail au profit de tâches d'exécution. Sur le plan externe, l'implication des enseignants-chercheurs dans des projets, comités et institutions à de multiples niveaux est coûteuse en temps et en travail, *a fortiori* après une période de gel des emplois. C'est pourquoi, le comité recommande de développer significativement la communication avec les élus et l'ensemble des personnels³⁷ afin de pouvoir mobiliser dans la durée les acteurs sans érosion de leur engagement, et au-delà de concevoir un plan global d'accompagnement au changement (identification des priorités et déploiement des moyens) sur l'ensemble des missions de l'établissement.

III – Des réorientations en cours dans la communication pour une meilleure identification

La communication à l'UHA émane essentiellement d'un service directement lié au cabinet, composé de trois personnes, respectivement responsable coordinatrice, *webmaster* et graphiste multi-supports³⁸. Ce service s'est assuré d'une circulation de l'information entre les laboratoires, services, ou composantes (dont NovaTris et Eucor) par la mise en place de 10 à 15 correspondants. Ils se réunissent ponctuellement par thématiques ou projets, comme la mise en place de la charte graphique ou la communication sur les axes stratégiques de l'université. Ce groupe, concentré sur l'UHA, ne comporte ni membre des établissements associés, ni membre extérieur. On trouve par ailleurs des personnes affectées à la communication dans chaque composante et un chargé de mission communication sur le site de la Fonderie. Les sources d'information du service sont principalement issues des composantes au travers de l'espace numérique de travail (ENT).

Le service communication utilise l'ensemble des outils et supports numériques usuels en la matière. L'UHA est présente sur les différents réseaux sociaux. Un site internet spécifique est dédié à Eucor, un autre à NovaTris (dans le domaine UHA). En interne, l'établissement est équipé d'un réseau d'écrans, de contenus variables selon les sites et d'impact difficile à évaluer. La signature des messageries électroniques et le fond d'authentification³⁹ sont également conçus comme des outils de communication sur des temps forts de l'université⁴⁰.

En externe, le service communique particulièrement sur l'offre de formation de l'UHA (en collaboration avec la direction des études et de la vie universitaire) et fournit des outils pour les salons, les forums dans les lycées, ou lors des inscriptions. La journée « portes ouvertes » est présentée comme un élément phare, avec la campagne post-bac, de la communication sur les formations. Elle est co-organisée avec le service de communication de l'Unistra, avec un visuel et un plan média communs, et se déroule simultanément à Mulhouse et à Colmar (la manifestation à Strasbourg ayant lieu à une date différente). Cette journée touche aussi le public étranger transfrontalier et les documents de communication sont à cet effet traduits en anglais et en allemand. Le service contribue également aux actions de vulgarisation scientifique des recherches de l'UHA, comme la Nef des sciences⁴¹. La communication scientifique semble cependant s'organiser de manière privilégiée autour de l'excellence en recherche (IUF⁴²,

³⁷ Des difficultés en la matière, évoquées dans le RAE page 7, ont été plusieurs fois pointées lors des entretiens.

³⁸ La responsable du service rencontre la directrice de cabinet hebdomadairement, mais n'assiste pas aux réunions du bureau hebdomadaire composé de la présidente, du vice-président du conseil d'administration, des vice-présidents recherche et formation, de la vice-présidente finance, du directeur général des services et de la directrice de cabinet.

³⁹ La fenêtre sur laquelle s'effectue l'identification pour l'accès aux services numériques de l'UHA comprend images et informations textuelles.

⁴⁰ Par exemple, à propos de la certification Afnor ISO 50 001 énergie obtenue par l'UHA.

⁴¹ Voir plus loin page 20.

⁴² Institut universitaire de France.

distinctions, prix de thèse, etc.). France 3-Alsace est un partenaire régulier dans la mise en valeur sur le territoire de « niches » de l'UHA, comme la vigne ou le textile.

Le site *Web*, actuellement exclusivement en français, doit prochainement être accessible en anglais et en allemand, de manière à corriger un état de fait incompatible avec la dimension transfrontalière et internationale de l'UHA. Le site dédié à Eucor devrait également voir son bi-linguisme (voire tri-linguisme), actuellement parcellaire, systématisé, de manière à lui assurer une plus grande accessibilité internationale depuis l'UHA et non pas seulement depuis les sites des universités transfrontalières partenaires. La présence de l'Unistra sur le site de l'UHA prend la seule forme d'un texte sur lequel les équipes respectives de l'UHA et de l'Unistra se sont accordées et qui renvoie au site de l'Unistra.

Le service communication analyse à juste titre son action comme ayant été davantage tournée vers l'extérieur et devant maintenant s'orienter vers l'intérieur de l'UHA, donnant une visibilité interne accrue à ses actions et ses acteurs. Les étudiants, en effet, semblent aujourd'hui plutôt s'identifier à leur filière, leur composante ou leur école qu'à leur université. Ce faible sentiment d'appartenance est perçu comme important, et à juste titre comme nécessitant un progrès de la communication à son sujet. Le service y travaille d'abord par le regroupement de l'intranet et de la plateforme en un nouvel ENT.

Le comité voit comme pertinente cette opération menée sur l'image interne de l'UHA, et comme nécessaire une plus grande participation des étudiants, des associations étudiantes, et des *alumni* à la communication de l'UHA. Il suggère que ces orientations soient complétées par l'établissement d'indicateurs, en particulier quantitatifs, pour évaluer l'impact des actions de communication, et par une politique de communication sur la recherche à l'UHA menée de manière aussi systématique que la communication sur les formations. L'ensemble pourrait contribuer à formaliser un plan de communication global pour ce service qui fait beaucoup, au risque d'une surcharge de travail.

La recherche et la formation

I – Une politique de recherche dynamique et réactive qui favorise les mises en synergie

1 ● Une structuration évolutive visant une optimisation du potentiel de recherche

L'UHA a structuré son potentiel de recherche en trois pôles (« chimie, physique, matériaux, environnement » ; « sciences pour l'ingénieur » et « sciences humaines et sociales ») qu'elle entend faire évoluer à partir du 1^{er} janvier 2018 en trois champs de recherche « chimie, matériaux fonctionnels, environnement », « systèmes intelligents, numérique, procédés et textiles avancés » et « interculturalités : humanités, sociétés, économies durables » (IHSED). L'objectif de cette transformation est de donner plus de visibilité aux thématiques de recherche de l'université et à leur emprise sociétale. Les champs sont conçus avant tout comme des structures d'animation scientifique stimulant l'émergence de projets communs. Les collaborations entre les laboratoires de l'UHA sont de fait d'ores et déjà très nombreuses. Elles sont favorisées par le fort ancrage de la recherche qu'ils mènent sur des enjeux économiques et sociaux, résumés dans les trois priorités thématiques affichées par l'UHA (chimie et matériaux fonctionnels, mobilités et risques)⁴³. La thématique de l'interculturalité, qui se décline suivant les trois axes « interculturalité et humanités », « interculturalité et sociétés » et enfin « interculturalité et économies durables » dans le champ IHSED, apparaît extrêmement fédératrice aux yeux de la communauté des SHS, de nature à promouvoir des réponses plus collectives à des appels à projets nationaux ou internationaux et à développer l'interdisciplinarité, notamment en direction des sciences exactes⁴⁴.

Les reconfigurations de laboratoires prévues pour le prochain quinquennal contribueront à la rationalisation des forces de recherche sur le site Alsace : fusion du laboratoire de chimie organique et bio-organique (Cob) avec le laboratoire de chimie moléculaire (LCM) de Strasbourg pour fonder le laboratoire d'innovation moléculaire et applications (Lima, UMR à triple tutelle CNRS/Unistra/UHA), intégration du groupe de recherche en physique des hautes énergies (GRPHE) dans l'Institut pluridisciplinaire Hubert Curien (UMR CNRS/Unistra), fusion du laboratoire de mathématique, informatique et applications (LMIA) et du laboratoire modélisation, intelligence, processus et systèmes (Mips) pour constituer une unique équipe d'accueil (sous tutelle UHA) dans le secteur des sciences et technologies de l'information et de la communication (Stic). Elles s'accompagnent du projet conduit avec le CNRS et déjà bien avancé de créer une UMS au sein de l'institut Carnot Mica, dont l'UHA est porteuse et dont le rayon d'action s'étend sur l'ensemble de la région Grand Est. Ces évolutions s'appuient sur un fort passé de collaborations et sont vécues sereinement par toutes les parties, signe de la pertinence d'une politique pragmatique recherchant au cas par cas les solutions organisationnelles les plus adaptées au potentiel scientifique des différents secteurs et équipes.

On peut en revanche regretter que le contrat qui s'achève n'ait pas permis d'avancer sur le rapprochement des deux unités de recherche présentes sur le site de Colmar dans le domaine des agrosociétés⁴⁵. La coopération avec l'Unistra et la dynamique transfrontalière insufflée par le campus Eucor depuis qu'il a acquis une personnalité juridique en janvier 2016 ont ouvert la voie à de nouvelles collaborations dans l'espace du Rhin Supérieur : possibilité pour les laboratoires de l'UHA d'émarger à certains appels à projets de l'Idex-Université de Strasbourg, implication des enseignants-chercheurs de l'UHA dans plusieurs des programmes de coopération interdisciplinaires lancés au sein d'Eucor (*Upper Rhine Cluster for Sustainability Research* sur la thématique de la durabilité, et *Serior Graduate Academy* sur celle du risque).

La qualité de la recherche menée dans les unités de l'UHA est globalement bien évaluée⁴⁶, avec un rayonnement international indéniable dans certains secteurs comme la chimie, les matériaux, et les langues/littératures anciennes et françaises. L'UHA a su se positionner sur des thématiques de niche (agrosociétés

⁴³ On peut citer ici comme exemple l'implication conjointe du Mips et du LPMT dans de nombreux projets de recherche appliquée à la e-santé, à la *silver economy* et au handicap.

⁴⁴ Les laboratoires LMIA, LGRE, LVBE et Mips sont rattachés à titre secondaire au champ IHSED.

⁴⁵ L'UMR INRA-Unistra « Santé de la Vigne et Qualité du vin » et l'EA « Laboratoire Vigne Biotechnologie et Environnement » de l'UHA entretiennent des collaborations régulières et sont associées dans des projets d'envergure (projet d'école universitaire de recherche porté par l'Université de Reims Champagne Ardenne, projet Interreg V Rhin Supérieur Vitifutur). Le contrat qui débute pourrait être l'occasion de parvenir à une formalisation de ce partenariat avec l'Inra.

⁴⁶ Synthèse des évaluations des unités de recherche par le Hcéres.

viticoles, traitement juridique des catastrophes, véhicule du futur,...) qui lui permettent de rester visible même à côté de très grands centres universitaires français ou étrangers⁴⁷. Plusieurs de ses laboratoires sont impliqués dans des projets relevant des Programmes d'investissements d'avenir (PIA)⁴⁸. Le nombre de publications a augmenté de 30 % entre 2013 et 2015⁴⁹. Trois enseignants-chercheurs de l'UHA ont été nommés à l'IUF depuis 2015, l'un en chimie, les deux autres en SHS. La directrice de l'IS2M a reçu la médaille de l'innovation du CNRS en 2016. Un autre signe de l'attractivité de l'université en recherche et de son souhait de promouvoir l'excellence, est la proportion importante de recrutements de candidats extérieurs à l'UHA sur des postes de maîtres de conférences (86 % sur la période 2012-2015⁵⁰).

2 ● Un pilotage de la recherche privilégiant la proximité

La direction de la recherche de l'UHA s'est considérablement renforcée en l'espace de 5 ans. Elle compte aujourd'hui 11,5 équivalents temps plein (ETP) : 2 ETP pour l'administration et le pilotage de la recherche, 3,5 ETP au service Ingénierie de projets, 4 ETP au service financier et 2 ETP dédiés à la gestion administrative du collège doctoral. Le service Ingénierie de projets accompagne les laboratoires à travers une veille véritablement proactive, et en prêtant une attention particulière aux SHS. Le service profite des compétences en matière de programmes de recherche européens présentes au Pôle unique d'ingénierie de l'Unistra. Deux de ses personnels sont financés sur ressources propres, mais l'UHA compte sur le succès de futurs projets PIA ou Interreg⁵¹ pour pérenniser leur emploi.

Une unité budgétaire (UB) recherche a été progressivement déployée depuis 2014, ce qui donne plus d'autonomie aux laboratoires vis-à-vis des composantes tout en renforçant le pilotage global de la recherche. La liquidation des commandes (hors missions toujours gérées localement) se fait de manière centralisée au sein de la direction de la recherche. L'UB recherche a conduit à plus de flexibilité dans la gestion des crédits de recherche⁵² en cours d'année. Mais les reliquats en fin d'année, moins importants depuis que la gestion des contrats de recherche partenariale de plus de 6000 € a été confiée à la Satt, sont peu mutualisés et reportés en général au crédit des différents laboratoires selon une procédure mieux formalisée que par le passé.

Les dialogues de gestion avec les laboratoires existent depuis 2013. Ils s'appuient sur des données principalement fournies par le service d'aide au pilotage (SAP) (le recensement des publications est basé sur le déclaratif des directeurs de laboratoires lors des dialogues de gestion) et donnent également l'occasion aux laboratoires d'exprimer leurs besoins RH et leurs projets. Ces derniers sont pris en compte à travers différents outils mis en place par l'UHA, certains très récemment : plan d'investissement mi-lourd (400 k€ en 2016), appels à projets favorisant l'innovation et la transversalité, accueil de professeurs invités pendant un mois pour favoriser la constitution de nouveaux réseaux de collaboration, aide à la mobilité sortante des enseignants-chercheurs de l'UHA. L'université a réussi par ailleurs à maintenir à peu près constante l'enveloppe des dotations de fonctionnement accordées à ses laboratoires, dont le budget est constitué pour 80 % en moyenne de leurs ressources propres (hors masse salariale). Les décisions de soutien financier sont ultimement prises par la commission recherche après avoir été pré-instruites par la vice-présidence recherche. Les arbitrages sur les demandes de moyens humains sont quant à eux rendus par l'équipe présidentielle. Ils sont précédés d'échanges nombreux avec les entités concernées, à travers notamment la réunion mensuelle des directeurs de laboratoire qui est animée par le vice-président recherche.

Les laboratoires apprécient cette organisation rendue possible par la taille humaine de l'établissement, qui leur donne de l'autonomie tout en se montrant réactive et à l'écoute de leurs besoins. Beaucoup d'entre eux accusent toutefois un manque de personnel de soutien à la recherche préjudiciable au développement de leurs activités (chargés d'études dans les laboratoires SHS, techniciens ou ingénieurs sur les nombreuses plateformes

⁴⁷ On trouve, dans un rayon de 120 km autour de Mulhouse, 5 universités figurant dans le top 100 ou 150 du classement de Shanghai.

⁴⁸ Le laboratoire IS2M dans le labex « Store-Ex » ; les laboratoires de photochimie et d'ingénierie macromoléculaire (LPIM) et de physique et mécanique textiles (LPMT) dans le PIA Ademe « Compofast » et dans le projet industriel d'avenir (Piave) « Firetex » ; le laboratoire Mips dans le PIA e-santé « E-care ».

⁴⁹ Synthèse 2016 des dialogues de gestion, page 50.

⁵⁰ Synthèse 2016 des dialogues de gestion, page 48.

⁵¹ Programme de coopération territoriale européenne Rhin supérieur.

⁵² Sur la période 2012-2015, les crédits annuels récurrents aux unités de recherche ont été maintenus à hauteur de 722,5 k€, auxquels s'ajoute une enveloppe consacrée à différents types d'appels à projets en interne (316 k€ en 2015). Les ressources contractuelles des laboratoires de l'UHA hors financement public sur projets s'élevaient en 2016 à 854 k€ gérés sur le périmètre de l'établissement, auxquels s'ajoutent 2247 k€ gérés par la Satt et 744 k€ gérés par le CNRS pour certaines UMR.

technologiques hébergées dans les laboratoires des pôles CPME et SPI,...)⁵³. Il y a là un point de vigilance pour l'UHA, à considérer au niveau de chaque pôle de recherche, dans une logique de mutualisation et d'optimisation des moyens.

II – Une politique de formation en phase avec l'environnement et les objectifs de l'établissement

1 ● Un pilotage affirmé de l'offre de formation qui manque encore d'outils de suivi

L'UHA propose une large offre de formation comprenant 15 mentions de licence, 30 mentions de licences professionnelles, 20 mentions de masters, 6 filières ingénieurs et 12 DUT qui se partagent entre les sites de Mulhouse et Colmar. Ces formations sont regroupées en 5 champs de formations en bonne adéquation avec les champs de recherche : « sciences et développement durable », « numérique et industrie du futur », « interculturalité », « droit, politique et sociétés » et « gestion ».

L'UHA a fait le choix de placer le développement de son offre de formation sous le triple signe de la professionnalisation, de l'innovation et de la coopération transfrontalière pour la réussite de ses étudiants⁵⁴. L'importance donnée à la professionnalisation se traduit par un grand nombre de formations en alternance (39 en tout, suivies par 912 apprentis en 2015-2016, auxquelles s'ajoutera à la rentrée 2017 la licence professionnelle « librairie et métiers du livre ») et une activité soutenue de formation continue (1669 stagiaires accueillis en 2015, pour un chiffre d'affaires de 1,867 M€). Elle se manifeste aussi à travers la conception de formations ou parcours originaux, parfois uniques en France, répondant à des nouveaux besoins du monde socio-économique ou du bassin d'emplois régional⁵⁵. Alors que le recrutement en licence ou DUT est essentiellement local, cette politique de niche permet à certains masters, ainsi qu'à plusieurs licences professionnelles, à la fois de recruter des étudiants venant de l'extérieur et de stabiliser à l'UHA des étudiants y ayant débuté leurs études supérieures. Ainsi 2/3 environ des étudiants ayant obtenu leur licence en droit à l'UHA y poursuivent leurs études en master. L'essor des formations transfrontalières, bi ou tri-nationales, contribue également à cette attractivité⁵⁶.

Les effectifs étudiants ont crû de 11 % depuis 2012⁵⁷, avec une hausse touchant aussi bien les masters que les licences. Cette dynamique d'ensemble ne doit pas cacher les difficultés que connaissent certaines disciplines à attirer des étudiants à l'UHA : il a fallu fermer des parcours durant la période quinquennale qui s'achève et les licences de lettres et de sciences ont pu rebondir grâce à l'introduction de cycles préparatoires aux grandes écoles (parcours renforcés) ou de formations transfrontalières d'excellence comme Regio Chimica (licence franco-allemande en chimie). De nouvelles co-accréditations seront recherchées avec l'Unistra dans l'offre de formation qui se mettra en place en 2018.

Les évolutions de l'offre de formation sont donc réellement pilotées, dans un dialogue constructif entre la vice-présidence formation et les équipes pédagogiques, et sous le regard attentif de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU). Le choix a été fait, en coordination avec le service universitaire de pédagogie (créé en 2014), de placer l'approche par compétences au cœur de la préparation de la prochaine accréditation et 40 formations sur 60 ont déjà adhéré à la démarche.

En revanche, la vice-présidence formation n'est pas impliquée directement dans le dialogue de gestion avec les composantes. Il y a clairement le souhait du côté de la direction des études et de la vie universitaire, même si ses moyens humains sont limités, de s'équiper de meilleurs outils de pilotage de la formation (profitant du futur remplacement d'Apogée⁵⁸ par le système d'information PC-Scol). Aujourd'hui, le SAP ne dispose pas d'une vision très fine des charges d'enseignement pour l'année en cours, ni de leur évolution à l'occasion de changement de maquettes. Comme la dotation des composantes se fait sous la forme d'une subvention d'équilibre, on retrouve dans

⁵³ Le *ratio* particulièrement faible à l'UHA des fonctions soutien au regard des fonctions support est mentionné page 97 du rapport de l'Igaenr de 2015.

⁵⁴ RAE page 38.

⁵⁵ On peut citer, à titre d'exemples, la spécialité « traductions scientifiques et techniques » du master LEA, labellisée European Master's in Translation pour la période 2014-2019, la licence professionnelle « conseil en assurances et services financiers » récemment enrichie d'un parcours transfrontalier, ou encore l'ouverture des parcours « éducation thérapeutique du patient » dans le master Sciences de l'éducation et « commercialisation internationale du vin » dans le master Marketing et vente.

⁵⁶ Ces formations seront au nombre de 10 à la rentrée 2017 et 562 étudiants y étaient inscrits en 2016-2017 (247 en DUT, 191 en licence, 25 en licence professionnelle, 99 en master) ; 44 % des effectifs sont constitués d'étudiants français, en provenance de l'ensemble du territoire national.

⁵⁷ RAE page 39.

⁵⁸ Application pour l'organisation et la gestion des enseignements et des étudiants.

la position de certains directeurs de composantes le souhait déjà évoqué précédemment⁵⁹ de s'orienter vers un modèle hybride permettant aux composantes les plus dynamiques de tirer bénéfice d'une partie de leurs ressources propres, tout en continuant de faire jouer la solidarité au sein de l'établissement.

L'évaluation des formations déployée en 2014-2015 pour l'ensemble des filières⁶⁰ se heurte au manque de moyens pour traiter ses résultats, en central comme dans les composantes, et à des taux de réponse très inégaux. Faire de ces évaluations un véritable outil de pilotage pédagogique nécessiterait de centrer ces enquêtes sur des éléments réellement différenciateurs des formations ou des réformes pédagogiques introduites à l'UHA, et d'associer davantage les étudiants à la démarche.

Une même faiblesse concerne le suivi du devenir des étudiants et diplômés, aujourd'hui laissé pour l'essentiel à la seule initiative des équipes pédagogiques. Le choix qui a été fait de confier cette mission à un observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants (Oresip) est pertinent, dans la mesure où seule une vision régionale peut permettre d'organiser de manière efficace le suivi de cohortes à l'échelle du site alsacien. En revanche, la qualité des résultats produits est aujourd'hui insuffisante. Le comité considère comme une priorité pour l'UHA de faire de cet observatoire, avec ses partenaires, un outil performant au service de ses étudiants.

2 ● Un foisonnement d'innovations pédagogiques

En matière d'innovation pédagogique, l'UHA se révèle un passionnant creuset d'expérimentations riches et variées. Des services comme le SCD, le service Certifications et langues par apprentissage multimédia (Clam) ou le Service d'enseignement et de recherche en formation d'adultes (Serfa) ont depuis longtemps promu l'auto-formation et le recours à l'approche numérique pour l'apprentissage, chacun dans son champ d'intervention. Des projets comme l'Idefi NovaTris⁶¹ ou UHA 4.0⁶², récemment labellisé « Grande Ecole du Numérique », vont plus loin dans l'individualisation des parcours : le premier en favorisant de manière originale l'acquisition de compétences interculturelles pour une meilleure employabilité des diplômés, l'autre en proposant à des jeunes bacheliers se sentant peu disposés pour des études supérieures classiques d'atteindre le niveau d'une licence professionnelle en programmation informatique grâce à une pédagogie par projets et une évaluation continue des réponses qu'ils apportent aux problèmes posés par des industriels. Une centaine d'étudiants se sont déjà inscrits à ce nouveau cursus, porté par le vice-président innovation, et qui va s'étendre au niveau master à travers « Disrupt 4.0 »⁶³, projet lauréat en 2016 du PIA « Disrupt Campus »⁶⁴ associant l'UHA et l'Unistra. La pluralité des acteurs aujourd'hui sur le terrain de l'innovation pédagogique⁶⁵ nécessite de l'UHA qu'elle redéfinisse plus précisément le rôle de chacun, en prévision notamment de la mise en place du *Learning Center*, dont l'ouverture est attendue pour septembre 2018 sans que les articulations de son fonctionnement soient aujourd'hui clairement explicitées. Il pourrait être utile de distinguer les innovations de rupture (comme UHA 4.0) dont la généralisation passe par des partenariats avec d'autres établissements, et celles qui ont vocation à concerner l'ensemble des étudiants de l'UHA et devenir la marque de fabrique de l'établissement. Cette clarification permettrait aux équipes pédagogiques, soumises par ailleurs à des charges très lourdes dans certains domaines de formation, de mieux s'approprier les nombreux projets de l'établissement et d'optimiser leurs efforts⁶⁶.

⁵⁹ Voir page 9.

⁶⁰ Le SAP élabore des questionnaires sous l'égide de la vice-présidente formations ; ces questionnaires sont mis en ligne, les étudiants sont invités à se connecter pour y répondre, et une distribution sous forme papier est organisée pour les L1 et L2.

⁶¹ <http://www.novatriss.uha.fr>.

⁶² <http://www.0.4.uha.fr>.

⁶³ Cursus de la transformation numérique commun à l'UHA et l'Unistra à l'échelle du site Alsace.

⁶⁴ Dispositif de soutien aux formations à l'innovation numérique et à entrepreneuriat.

⁶⁵ Outre NovaTris et Disrupt Campus, l'UHA est partenaire de deux projets PIA touchant à la pédagogie : projet Eole portée par l'Unistra et l'université de Lorraine (développement d'universités numériques expérimentales) et Idefi Ecotrophelia porté par Agro Paris Tech sur l'éco-innovation alimentaire.

⁶⁶ On note par exemple l'apparente contradiction que de multiples composantes continuent de recourir à de trop nombreux vacataires pour l'enseignement des langues, alors que le Clam offre des outils d'autoformation qui semblent adaptés à des étudiants ayant atteint le niveau B1 (en anglais, allemand, espagnol ou italien).

III – Une formation doctorale en développement dans le cadre d'une politique de site

En dehors de certains secteurs de formation comme celui des lettres, le taux de poursuite en thèse des étudiants de master à l'UHA s'avère faible⁶⁷, ce qui peut être à rapprocher de l'orientation professionnalisante marquée de l'offre de formation. Il faut toutefois noter que beaucoup de parcours proposés en master reflètent très fortement les thématiques phares des laboratoires qui les portent, ce qui *de facto* assure un solide adossement de la formation sur la recherche. A noter que l'école nationale supérieure de chimie de Mulhouse (ENSCMu) affiche un taux de poursuite en thèse de ses élèves qui avoisine 25 % (un chiffre s'expliquant en partie par l'importance donnée au titre d'ingénieur docteur en Suisse et en Allemagne).

La formation doctorale à l'UHA connaît aujourd'hui une belle dynamique. Le nombre de doctorants a augmenté de 26 % en 5 ans, avec, sur les quelques 270 doctorants inscrits en 2015-2016, près de la moitié d'étudiants étrangers, et une quarantaine préparant une thèse en cotutelle⁶⁸. Eucor joue un rôle de facilitateur pour la mise en place de cotutelles de thèse dans l'espace tri-national du Rhin supérieur⁶⁹, offrant également des possibilités de financement de doctorats. Beaucoup de thèses dans le secteur technologique (cela concerne également quelques domaines des SHS, comme les sciences juridiques) sont financées par des entreprises, entre autres par des bourses de conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre). La mise en place du collège doctoral de site dans le cadre de la convention d'association avec l'université de Strasbourg, amorcée en 2013 est maintenant effective sur plusieurs aspects. L'ensemble des unités de recherche de l'UHA est rattaché à 6 des 10 écoles doctorales du collège (5 sont accréditées et la 6^{ème}, « droit, science politique et gestion », est seulement associée). Une charte du doctorat unique, commune à l'Unistra et à l'UHA, a été validée par le conseil du collège doctoral en mai 2016. L'antenne UHA du collège doctoral assure une gestion de proximité des doctorants et s'appuie sur deux commissions doctorales, l'une en sciences exactes, l'autre en SHS, chargées du recrutement de ceux-ci⁷⁰, de leur suivi et de l'organisation des formations doctorales en local⁷¹. Les doctorants ont accès à l'ensemble de l'offre de formation ainsi qu'aux journées d'animation scientifique proposées par les établissements partenaires du collège. Leur participation n'atteint toutefois pas encore le niveau d'implication attendu et les écoles doctorales proposent à ce jour peu de manifestations à l'échelle du site dans son ensemble⁷². Le sentiment d'appartenance à un collège doctoral de site est encore à construire.

IV – Un service de documentation en appui aux innovations pédagogiques

La politique de documentation de l'UHA se construit autour d'un SCD regroupant dans son fonctionnement les 8 bibliothèques de l'entité. Ces bibliothèques se répartissent sur les quatre campus de Mulhouse et Colmar, représentant près de 238 000 entrées par an ; environ 60 heures hebdomadaires d'ouverture ; 160 000 livres ; 10 000 documents patrimoniaux. Face aux difficultés financières qui ont contraint à la réduction du budget alloué au SCD⁷³, l'équipe de gestion, en concertation avec les enseignants chercheurs, a décidé « le passage progressif au *e-only* (de l'imprimé à l'électronique) »⁷⁴. Le SCD offre un portail unique permettant à l'utilisateur un accès à l'ensemble des ressources disponibles. Les responsables administratifs des composantes et les enseignants chercheurs rencontrés lors de la visite ont confirmé une augmentation et une meilleure orientation de la production de ressources numériques éducatives mises à la disposition des étudiants et des usagers extérieurs⁷⁵. Le SCD est apprécié pour ses portails spécialisés orientant rapidement chaque étudiant vers des ressources de son cursus. Depuis 2010, le SCD participe à la valorisation des productions scientifiques des étudiants de l'UHA en mettant en ligne les meilleurs rapports de stages

⁶⁷ Constat établi dans l'évaluation Hcéres 2017 des 5 champs de formation et confirmé lors des entretiens.

⁶⁸ Voir RAE, page 32.

⁶⁹ Dans la progression des doctorants inscrits en cotutelle, le nombre de « transfrontaliers » reste cependant très faible (1 à 4 suivant les années) ; source indicateur IE2 du RAP 2016.

⁷⁰ Les contrats doctoraux financés par chaque partenaire (de 10 à 13 par an pour l'UHA) sont attribués à des projets et des doctorants des unités de recherche qui lui sont rattachés.

⁷¹ Les responsables de ces deux commissions ont la délégation de signature des directeurs d'ED, sauf pour les admissions dérogatoires et la validation de la composition des jurys de thèse.

⁷² On notera toutefois que 7 doctorants strasbourgeois sont venus faire une communication à la journée doctorale en SHS organisée à Mulhouse durant la semaine précédant la visite du comité.

⁷³ Baisse de -29,5% sur le budget documentaire entre 2011 et 2015 (source RAE).

⁷⁴ Voir RAE page 52.

⁷⁵ Le rapport de 2013 de l'Inspection Générale des Bibliothèques soulignait déjà « la politique volontariste du SCD intégrant au maximum la formation à la recherche documentaire dans les cursus » se traduisant par des unités d'enseignement en documentation, son insertion dans les dispositifs d'aide à la réussite des étudiants, ses actions pour un accueil personnalisé d'étudiants étrangers.

et mémoires soutenus, sur la base d'un contrat de diffusion signé par l'étudiant et son encadrant. L'acquisition en 2011 du logiciel anti-plagiat « Ephorus » ajoute à la qualité de ce processus de diffusion de contenus scientifiques.

Le SCD est reconnu aussi pour l'engagement de son personnel qui assure un programme de formation des usagers (700 heures annuelles) dans lequel sont impliqués tous les bibliothécaires. Le SCD participe au rayonnement de l'UHA en organisant avec le service d'information et de communication des expositions et des manifestations culturelles sur le réseau de l'UHA. Toutes les innovations développées par le SCD, à la fois pour le contenu (dépôt de ressources sur la plateforme Moodle⁷⁶, développement des Mooc⁷⁷, etc.) et pour l'organisation (réaménagement des heures d'ouverture), préfigurent un cadre de fonctionnement potentiel pour le futur *Learning Center* en construction sur le campus d'Illberg (livraison prévue en 2018). Le SCD et le Clam, qui travaillent déjà beaucoup ensemble⁷⁸, seront au cœur de ce dispositif.

⁷⁶ Plateforme d'apprentissage en ligne.

⁷⁷ *Massive open online course*.

⁷⁸ Le portail documentaire fait ainsi la promotion de toutes les ressources identifiées et recommandées par le Clam pour se former aux langues étrangères ou améliorer sa pratique de manière autonome.

La réussite des étudiants

I – Des actions d'accompagnement du parcours des étudiants pertinentes bien qu'insuffisamment partagées

En accord avec son identité affirmée d'université citoyenne acteur de développement du territoire, l'UHA est soucieuse d'accompagner dans leur diversité, et sur l'ensemble de leur parcours, les étudiants qu'elle reçoit.

Sur le fond, deux facteurs essentiels jouent un rôle positif sur ce plan : la construction d'une offre de formation cohérente en bonne adéquation avec l'environnement, et la mise en œuvre effective de méthodes pédagogiques innovantes propres à favoriser la réussite de certains publics. S'y ajoute l'opportunité que constituent les formations transfrontalières pour valoriser la mobilité internationale comme facteur de réussite chez certains étudiants locaux, en leur permettant de la pratiquer dans un premier temps à une échelle familière de voisinage géographique.

L'UHA mène parallèlement des actions classiques en amont auprès des lycées (notamment des interventions d'ambassadeurs dans les lycées ou encore des journées en immersion) ou des interventions sur l'orientation plus ciblées (pour UHA 4.0 par exemple), bien accueillies mais aux effets difficilement mesurables. Elle est impliquée dans le dispositif des cordées de la réussite avec des plusieurs établissements d'enseignement secondaire⁷⁹.

L'organisation des inscriptions et l'accueil des étudiants primo-entrants font l'objet d'une attention particulière, avec le déploiement d'un dispositif de guichet unique centralisant toutes les procédures et des présentations diverses lors d'une période de pré-rentrée. Des dispositifs adaptés sont déployés pour l'accueil de publics spécifiques⁸⁰ et des aménagements de parcours sont prévus (statut d'étudiant salarié, de sportif de haut niveau, d'étudiants-artistes). Le suivi des parcours transfrontaliers est soutenu par des actions de promotion et des aides aux déplacements.

L'accompagnement pédagogique vers la réussite se décline en actions diverses menées au niveau des différentes composantes ou formations (tutorat, méthodologie, année de transition, portfolio,...)⁸¹ en complément des initiatives d'enseignement plus innovantes. Les effets produits sur les évolutions des taux de réussite en licence en particulier restent complexes à analyser, avec un taux de réussite de la licence en trois ans stagnant voire régressant (40,9 % pour les diplômés 2015), un taux de réussite en quatre ans atteignant la cible visée par l'établissement (57,9 % pour les diplômés 2015), et un taux de passage de la première à la seconde année en augmentation (43,3 % pour la rentrée 2014-2015) se rapprochant régulièrement des 46 % de la valeur cible⁸². Les variations dans la typologie des cohortes concernées (en particulier la part de bacheliers professionnels) sont un facteur que l'établissement prend en compte tant dans la détermination de ses objectifs que dans la recherche de méthodes adaptées (cours tandem, année post-bac de transition avec semestres allégés ou de repositionnement couplée à un service civique orientation active, ...).

La préparation à l'insertion professionnelle est présente dans l'ensemble des formations (modules transversaux dédiés, stages, projets tutorés...) mais le suivi des cohortes en aval est réalisé de façon dispersée et donc très incomplet. Sur le terrain de l'apprentissage, le centre de formations d'apprentis universitaire⁸³ (CFAU) a développé au contraire des outils très performants pour le suivi de ses alternants. Sur le plan de l'entrepreneuriat étudiant⁸⁴, l'UHA est partie prenante du projet Pepite⁸⁵ « étudiants entrepreneurs en Alsace » (Etena) avec l'Unistra et divers autres partenaires sur la période 2014-2017.

Sur plusieurs de ces points, le contraste est sensible entre la pertinence des actions mises en œuvre et la lecture que font les usagers de leur efficacité. Les entretiens conduits durant la visite témoignent d'une difficulté

⁷⁹ Cordée des sciences et tutorat d'excellence ; en 2017, l'UHA a accueilli 35 lycéens et 15 collégiens en provenance de trois établissements dont un internat d'excellence.

⁸⁰ L'UHA a signé dès 2013 son schéma directeur handicap.

⁸¹ Nous renvoyons sur ce point à l'évaluation par le Hcéres des divers champs de formations.

⁸² Source : rapport annuel de performance 2016 de l'UHA, indicateurs IC1, IC2 et IS1.

⁸³ Le CFAU, qui opère pour le compte de l'UHA et de l'Unistra, est à ce jour le plus gros centre de formation des apprentis de la Région Grand Est.

⁸⁴ L'UHA comptait 80 étudiants entrepreneurs en 2015-2016, dont 17 inscrits au DU étudiant-entrepreneur.

⁸⁵ Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat.

d'accès à des informations facilement identifiables et adaptées (sur les parcours et passerelles entre formations, sur le tutorat ou le parrainage, sur les diverses aides à la mobilité, avec une hiérarchisation insuffisante dans les flots de mails reçus). L'existence même du service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SCUIO-IP) semble méconnue des étudiants y compris de ceux engagés dans la vie universitaire, ses actions ponctuelles touchant à ce jour un public trop restreint pour assurer son rayonnement. Même si les réserves usuelles sur la représentativité statistique des étudiants rencontrés sont à prendre en considération, la convergence des observations recueillies pourrait conduire l'établissement à s'interroger sur deux points. Le premier rejoint la perfectibilité déjà évoquée de sa communication interne. Le second concerne la nécessité, pour accroître l'efficacité et la diffusion d'actions souvent gérées dans la proximité, d'en assurer une coordination centralisée, avec objectifs explicites et des outils de suivi au niveau de l'établissement, qui n'apparaissent pas clairement dans la situation actuelle.

II – Une implication des étudiants à développer à l'échelle de l'établissement

Un point marquant des actions relevant de la vie étudiante est qu'elles s'inscrivent désormais dans le cadre commun d'un schéma directeur de la vie étudiante en Alsace, élaboré depuis 2015 et dont les effets de convergence se déploient progressivement (avec par exemple la carte culture⁸⁶ ou le pass campus). Sur les sites de l'UHA, le service universitaire de l'action culturelle (Suac), le service universitaire des activités physiques et sportives (Suaps) ou le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (Sumpps) mènent des projets variés, dynamiques et fédérateurs permettant une réelle animation des campus (y compris sur les composantes géographiquement éloignées) à des tarifs très abordables. Des partenaires de poids y contribuent également : outre l'impact de la mutualisation à l'échelle de l'Alsace évoquée ci-dessus, le Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous), le Centre local des œuvres universitaires et sociales (Clous) et l'UHA semblent fonctionner en synergie avec les acteurs locaux en prenant en compte certaines spécificités des populations étudiantes de Mulhouse et Colmar.

L'articulation avec les associations étudiantes s'effectue essentiellement au niveau du bureau de la vie étudiante (BVE), qui est le point d'entrée pour l'aide au montage de leurs projets et de leurs financements *via* la commission d'aide aux projets étudiants (Cape⁸⁷). Si les associations saluent l'accueil qui leur est réservé lorsqu'elles apportent de tels projets, nombre d'étudiants se considèrent comme peu stimulés ou sollicités pour en produire. Passer en la matière d'un accompagnement réactif à une logique de co-construction peut constituer pour l'établissement un objectif pertinent à court terme.

L'implication des étudiants dans la vie démocratique de l'établissement présente elle aussi des éléments contrastés. Alors que l'établissement met en avant une volonté de promouvoir l'implication citoyenne à travers de nombreuses propositions (UE⁸⁸ libre de valorisation de l'engagement étudiant dans les licences, notes bonus associées pour les DUT, aménagements d'assiduité pour les étudiants élus syndicaux, ...), ces dispositifs s'avèrent encore peu utilisés. Ceci s'accompagne de taux de participation faibles aux élections et d'une faible implication des élus.

En lien direct avec les observations précédentes, un point saillant apparaissant dans les divers entretiens conduits est le fait que le sentiment d'appartenance à une collectivité est formulé pour beaucoup d'étudiants à l'échelle la plus petite (la formation, la composante, le campus, ...) et non à celle de l'université. Même si cette perception peut être un effet collatéral de la gestion de proximité et du fédéralisme promu par l'établissement, et même si une fois encore les biais dans la représentativité des témoignages sont possibles, elle tend à confirmer la nécessité de conforter la construction en interne d'une identification à l'établissement.

⁸⁶ Commune aux étudiants des formations post-bac d'Alsace, et cogérée par l'Unistra et l'UHA, elle offre l'accès à de multiples structures culturelles à des tarifs préférentiels.

⁸⁷ La Cape regroupe les aides de quatre financeurs : l'UHA à travers le FSDIE, le Clous, Mulhouse Alsace agglomération et la ville de Colmar. Pour l'année 2016, 24 projets ont été soutenus, pour un montant total de 50 567 € (sur 62 219 € demandés).

⁸⁸ Unité d'enseignement.

La valorisation et la culture scientifique

I – L’UHA, un acteur proche des entreprises du territoire

Ses partenaires économiques soulignent positivement « l’agilité » de l’UHA, son ouverture au dialogue à tous les niveaux et l’importance de sa recherche appliquée qui en font un lieu fort du développement économique. Le thème « matériaux » y est clairement identifié. Les axes de valorisation en lien avec les SHS y sont vus comme un enjeu, même si à ce jour les industriels ont peu de lien avec les équipes. Dans cette dynamique, les réflexions sur « industrie du futur » offrent au monde économique des perspectives pour bénéficier des expertises conjointes des sciences humaines et sociales et des sciences exactes.

L’UHA apparaît bien intégrée dans les cercles des chefs d’entreprises. Elle a été à l’initiative de trois pôles de compétitivité du territoire et est administratrice d’une société savante tournée vers l’industrie⁸⁹. Elle a à son actif plus de 70 projets labellisés par les pôles de compétitivité sur la période 2011-2015, témoignant de sa capacité à répondre à des problématiques industrielles. Elle a signé en 2014 une convention avec la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) pour répondre à la problématique des petites et moyennes entreprises (PME) voire des très petites entreprises (TPE).

II – Un pilotage de la valorisation des résultats de la recherche largement délégué

L’UHA s’appuie à l’heure actuelle pour la valorisation des résultats de la recherche sur l’ensemble de l’écosystème de l’innovation : incubateur public type Allègre⁹⁰ (Semia), société de gestion de contrats partenariaux et de maturation de projet au travers de la Satt Conectus (l’UHA en est actionnaire direct à hauteur de 8 % et siège à son CA). L’expertise de la valorisation est dévolue à la Satt elle-même. Celle-ci a accompagné, depuis 2011, le dépôt de 34 brevets pour UHA dont 11 sont dans un *process* de maturation⁹¹. Sa particularité est d’assurer pour l’ensemble des acteurs académiques du site⁹² non seulement la valorisation *stricto sensu* avec la maturation de projet (*licensing* et/ou création d’entreprises), mais aussi la gestion des contrats partenariaux de recherche d’un montant supérieur à 6000 €. Ainsi, en 2016, l’activité contractuelle de l’UHA gérée par la Satt était de 2 231 843 € (46 contrats nationaux et 10 internationaux), en forte croissance, et représentant 27 % de l’activité contractuelle de la Satt alors que la part de l’UHA au capital n’est que de 8 %. Les dépenses en propriété intellectuelle (détection et gestion de brevets) s’élevaient à 52 949 € (soit 7 % de l’ensemble de la Satt). Les revenus liés à une licence en suivi étaient de 45 850 € (3 % de l’ensemble de la Satt)⁹³.

Au sein de l’UHA, le service ingénierie de projet propose une nouvelle offre de veille sur les appels à projets et d’accompagnement des chercheurs au montage de projets. Sur les projets de maturation, cœur de métier des Satt, les expertises sont menées par Conectus sur ses fonds propres ; les projets non retenus peuvent faire parfois l’objet d’une valorisation directe par l’UHA, la direction de la recherche prenant en charge la gestion de brevet et cession de licences. Lorsque les contrats de recherche gérés par la Satt nécessitent des ressources humaines supplémentaires, le recrutement et la gestion sont à la charge de l’université (avec les coûts induits par ces tâches) ; le salaire est refacturé à Conectus qui reverse à l’UHA en contrepartie de cette gestion déléguée un pourcentage prélevé sur le montant des contrats. Outre le fait que, au sein même du site, ce pourcentage varie selon les établissements actionnaires, les prélèvements correspondants ne couvrent pas intégralement les coûts complets mobilisés pour la réalisation de ces contrats, le reste induisant donc une charge financière pour l’établissement⁹⁴.

En résumé, au-delà de la satisfaction exprimée par les acteurs de la recherche à l’UHA quant à leurs relations avec la Satt, le comité engage l’établissement à conduire une analyse fine du *process* et des coûts associés en vue de renforcer sa position de pilote et d’actionnaire.

⁸⁹ La Société Industrielle de Mulhouse est une très ancienne société savante à vocation industrielle avec laquelle l’UHA entretient un partenariat actif.

⁹⁰ Loi n° 99-587 du 12 juillet 1999 sur l’innovation et la recherche, dite loi « Allègre ».

⁹¹ Voir RAE page 33.

⁹² Hormis le CNRS, ce qui d’ailleurs offre aux UMR de l’UHA d’autres voies possibles pour la gestion de leurs contrats.

⁹³ Source : bilan 2016 de la Satt devant le CA de l’UHA.

⁹⁴ Voir sur ce point le rapport d’audit 2015 de l’UHA par l’Igaenr, page 70.

III – Une politique de diffusion de la culture scientifique conçue en partenariat

Les actions de l'UHA en matière de diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle s'organisent suivant deux cibles. Celles qui visent les professionnels recouvrent une politique classique d'actions orientées vers les milieux socio-économiques (salons, journées professionnelles, cartographie des ressources, réalisation de documents d'information et de promotion). Celles à destination du grand public sont, pour une part importante, déléguées au centre régional de culture scientifique et technique « la Nef des Sciences », dont l'UHA est un des membres fondateurs en 1980 et qui est hébergée dans l'ENSCMu⁹⁵. Bénéficiant dès 2008 du label national « science & culture / innovation », partie prenante d'un projet lauréat d'un PIA en 2013 et lauréate la même année du programme Interreg IV, cette association développe un programme extrêmement complet de production de ressources documentaires, d'expositions itinérantes et d'ateliers pédagogiques. Le partenariat entre l'UHA et la Nef des sciences, qui est de fait le vecteur majeur de la politique de l'établissement en la matière, est formalisé par une convention renouvelée en 2017. Il est complété par diverses initiatives impliquant soit des laboratoires de l'UHA sur leur champ d'expertise, soit le Suac sur des projets associant arts et sciences, soit les ressources du patrimoine industriel très riche du site⁹⁶.

⁹⁵ Un déménagement pour de nouveaux locaux est prévu pour 2018.

⁹⁶ C'est le cas par exemple du très riche pôle documentaire de la Fonderie, créé en 2011, dont l'UHA est un des fondateurs au côté de la Société Industrielle de Mulhouse, de la ville de Mulhouse et de Mulhouse Alsace Agglomération.

Les relations européennes et internationales

Le développement des relations internationales occupe une place affirmée dans la stratégie de l'UHA qui en fait un vecteur d'accroissement de sa visibilité et de son attractivité. Outre le renforcement du rayonnement déjà évoqué de certains de ses secteurs de recherche et les dynamiques internationales propres des laboratoires au sein des réseaux de leurs disciplines⁹⁷, l'établissement tire en particulier fortement parti de sa situation géographique doublement transfrontalière pour développer une forme originale d'internationalisation : la proximité.

I – Des actions remarquables sur le territoire transfrontalier

Cette politique internationale de proximité est portée par un vice-président en charge des relations transfrontalières. Ce dernier a aussi en charge les relations de l'UHA avec Eucor⁹⁸, le campus européen créé en janvier 2016 sous forme d'un GECT dont l'UHA est un des cinq membres fondateurs.

1 ● De très bons résultats en mobilité transfrontalière

Les formations transfrontalières proposées⁹⁹, dont trois d'entre elles ont été distinguées par le prix Bartholdi¹⁰⁰, et les dispositifs innovants d'internationalisation (comme la mobilité hebdomadaire *via* une UE libre) concourent à renforcer l'attractivité de l'UHA, certains étudiants choisissant ces formations pour leur caractère bi ou tri-national et pour les possibilités de mobilités qui s'y attachent.

L'obtention en 2012 de l'Idéfi NovaTris « centre de compétences transfrontalières », et la création d'une entité de même nom en charge du développement des relations transfrontalières de l'UHA tant en formation qu'en recherche, se traduit notamment par une augmentation de 56 % des effectifs étudiants en formations transfrontalières¹⁰¹, par la proposition de trente-neuf modules de développement des compétences interculturelles, et par le renforcement en recherche du champ « Interculturalité(s) : Humanités, Sociétés et Économies durables », véritablement fédérateur des SHS¹⁰². L'UHA pourrait contribuer à renforcer ce dynamisme en cherchant à faire connaître le centre de compétences transfrontalières et ses actions à un public étudiant plus large.

Un autre frein au développement des mobilités transfrontalières sortantes semble relever de la faible maîtrise de la langue allemande. En effet, malgré la proximité géographique de l'Allemagne et de la Suisse germanophone, peu de jeunes de la région de Colmar et de Mulhouse étudient aujourd'hui l'allemand avant d'intégrer l'université¹⁰³, et peu de formations de l'UHA proposent dans leur maquette un module d'apprentissage de cette langue. Pour pallier ce manque, NovaTris propose un dispositif innovant de tandems linguistiques tuteurés, mais qui est principalement suivi par des volontaires. Une réflexion pourrait utilement être menée pour développer l'offre de formation dans l'apprentissage de l'allemand, en lien avec le service du Clam et favoriser ainsi une plus grande mobilité des étudiants vers les partenaires privilégiés de l'UHA, suisses et allemands.

⁹⁷ Le précédent rapport Aeres pointait la prise de conscience par l'établissement de la nécessité d'accroître cette visibilité internationale en recherche ; la politique conduite depuis de rapprochements d'unités au sein de l'UHA ou avec des établissements voisins contribue à ce renforcement.

⁹⁸ Voir : <http://www.eucor-uni.org>

⁹⁹ On pourra se référer au document NovaTris de description des formations transfrontalières de l'UHA sur : http://www.novatris.uha.fr/wp-content/uploads/2014/07/PFTF_UHA_2017_F_def_web.pdf

¹⁰⁰ Voir RAE page 39, et pour le prix Bartholdi : <http://www.prixbartholdi.com/fr/le-prix-bartholdi/>

¹⁰¹ L'indicateur d'établissement IE4 décompte les inscriptions principales dans une formation transfrontalière (France, Suisse, Allemagne) délivrant deux ou trois diplômes, ventilées entre DUT, licence et master ; l'effectif total est passé de 358 étudiants en 2011 à 559 en 2015 (source RAP 2016).

¹⁰² Voir RAE page 56.

¹⁰³ Cette situation présentée comme générationnelle par divers interlocuteurs rencontrés, semble être en train d'évoluer : certaines collectivités locales nous ont indiqué par exemple qu'un quart des enfants scolarisés à Colmar le sont en bilinguisme franco-allemand, ce qui ne sera pas sans conséquence à terme sur les formations de l'UHA.

Le suivi des mobilités encadrées gagnerait à être systématisé et analysé : cet objectif fait partie des axes de développement de NovaTris qu'il convient de soutenir en lien avec le SAP.

Sur un autre plan, NovaTris développe de nouveaux projets, en formation et en recherche (PIA 3, projets Interreg, etc.) qui ouvrent la voie à l'obtention de moyens supplémentaires. Ils nécessitent le plein appui de l'établissement dans la mesure où le rôle majeur joué par les dispositifs proposés pour conforter et développer les relations transfrontalières impose d'en garantir la pérennité.

2 ● Eucor : un atout majeur pour la formation et la recherche

Eucor est clairement perçu comme une opportunité, à la fois par la direction de l'UHA et par les enseignants chercheurs. Des spécificités propres à l'établissement contribuent à sa légitimité au sein du groupement : des domaines de recherche qui la distinguent, une grande proximité avec les PME, le dispositif NovaTris, une bonne connaissance des structures allemandes *via* les filières bi et tri-nationales existant depuis plusieurs années, dans et hors du périmètre d'Eucor¹⁰⁴. L'UHA apparaît ainsi, au sein d'Eucor, comme un laboratoire d'expérimentation de la mobilité étudiante transfrontalière, contribuant au renforcement de ses spécificités et de son expertise dans ces domaines.

Eucor a d'autre part mis en oeuvre des clusters¹⁰⁵ de recherche (à l'échelle du Rhin supérieur sur la durabilité, avec l'Allemagne et la Suisse sur la sécurité et le management du risque au-delà des frontières) ; il facilite la mutualisation de plateformes¹⁰⁶, mais également de ressources humaines, notamment dans les disciplines rares (comme les sciences africaines), pouvant permettre à ces dernières de se maintenir. L'UHA identifie donc comme un réel enjeu la poursuite de son engagement dans le développement de ce campus international et dans les projets actuels et à venir.

II – Une stratégie internationale hors transfrontalier qui reste à préciser

Une vice-présidente en charge des relations internationales porte les actions à l'international hors transfrontalier. Elle s'appuie sur un service des relations internationales composé de trois personnes, sans lien institutionnel avec NovaTris, et intégré à la direction des études et de la vie universitaire. Ce service a principalement en charge le développement des mobilités hors transfrontalier. Chaque composante a désigné un correspondant « relations internationales » qui joue un rôle de relais de communication entre le service des relations internationales et les composantes.

1 ● Une politique de l'international hors transfrontalier en cours d'explicitation

Historiquement, l'UHA a développé huit formations délocalisées, principalement en Afrique du nord, nombre important pour la taille de l'établissement et les problématiques de sous-encadrement auxquels il fait face, même si la charge financière de ces formations est portée à 80 % par les établissements étrangers. Ces formations sont vues comme un vivier potentiel de recrutement pour les masters et doctorats de l'UHA, mais l'absence de données chiffrées spécifiques ne permet pas d'en mesurer l'impact réel. Plus généralement, le décompte des étudiants en mobilité entrante ou sortante incluant les formations bi et tri nationales aux côtés des accords Erasmus¹⁰⁷ et des autres conventions bilatérales, il est difficile d'avoir une vue fondée des vivacités respectives des différents dispositifs, et en particulier de faire la part de ce qui relève du transfrontalier et du reste des échanges internationaux¹⁰⁸.

Sur le plan du soutien à l'activité internationale des laboratoires et des chercheurs, l'établissement met en oeuvre un certain nombre de mesures classiques (chercheurs invités, participation à des conférences à l'étranger, organisation de colloques, appui de thèses en cotutelles...), mais ces actions ne semblent pas relever du service des

¹⁰⁴ Comme la formation avec la Duale Hochschule Baden-Württemberg qui existe depuis 20 ans et qui accueille 300 étudiants par an.

¹⁰⁵ Groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires.

¹⁰⁶ Par exemple la plateforme transnationale « vitifutur » sur la durabilité du secteur viticole et vinicole, ou encore le vaste projet « RMTMO RI » d'optimisation stratégique des infrastructures de recherche innovante dans le Rhin supérieur.

¹⁰⁷ L'UHA est signataire de la charte Erasmus 2014-2020.

¹⁰⁸ Pour 2015-2016, il est simplement indiqué 194 étudiants en mobilité entrante (dont 20 en master, 76 en licence, 16 en diplôme d'ingénieur, 80 en DUT) et 190 en mobilité sortante (dont 16 en master, 116 en licence, 22 en diplôme d'ingénieur, 36 en DUT) ; source : données de caractérisation Hcéres renseignées par l'établissement.

relations internationales, et la mise en place d'outils et d'indicateurs permettant un pilotage préalable à l'émergence d'une réelle stratégie en la matière n'est encore mentionné que comme un projet.

Sans remettre en cause ces acquis, l'élaboration en cours d'une politique internationale de l'UHA pourrait utilement s'appuyer sur une commission des relations internationales intégrant les représentants des composantes et les autres vice-présidents, appliquant dans ce domaine le modèle fédéral mis en œuvre sur d'autres volets de la politique de l'établissement.

2 ● Un portage politique et opérationnel disjoint de l'international de proximité

Le choix d'une conception et d'une organisation distinctes pour l'international de proximité et l'international plus lointain¹⁰⁹ se répercute sur la perception que les étudiants ont de la mobilité de proximité, qu'ils ne considèrent pas véritablement comme une expérience internationale.

Un portage politique coordonnant l'ensemble des actions, accompagné par la création d'une direction des relations internationales placée au même niveau que les autres services¹¹⁰, serait cohérent avec l'importance de l'international affichée dans la stratégie de développement de l'UHA. Une direction opérationnelle unifiée, qui intégrerait les services de NovaTris, faciliterait l'identification des services proposés : support aux mobilités, apprentissage des langues, aide au montage de projet, consolidation et exploitation des données. Il favoriserait la mutualisation des moyens pour l'accueil des étudiants étrangers, les échanges entre eux, la capitalisation de tous les retours d'expériences et, plus généralement, le suivi des mobilités. Il permettrait de mieux valoriser pour un certain public étudiant une première expérience de mobilité de proximité, comme un tremplin vers des mobilités plus lointaines favorables à la réussite de leur parcours.

¹⁰⁹ Deux vice-présidences distinctes, organisation dissymétrique des deux services, correspondants RI mobilisés sur le lointain uniquement.

¹¹⁰ Cette préconisation figurait déjà dans le précédent rapport d'évaluation de l'UHA par l'Aeres en 2013.

Le pilotage

I – Une équipe administrative sensiblement renouvelée qui a profondément fait évoluer les pratiques, les méthodes et les outils

De nombreux cadres administratifs sont arrivés depuis moins de deux ans (directeur général des services (DGS), directeur des affaires financières (DAF), agent comptable notamment). En s'appuyant sur les différents rapports dont l'UHA disposait (cour des comptes en juin 2015, audit Igaenr¹¹¹ de juin 2015) l'université a su prendre des mesures très efficaces non seulement pour revenir de façon durable à l'équilibre financier (après le déficit de 2012) mais également pour s'assurer qu'un tel événement ne puisse pas se reproduire sans que la gouvernance de l'UHA en soit préalablement avertie.

L'animation mise en place (réunion de direction hebdomadaire entre la présidente, le vice-président du conseil d'administration (VPCA), les vice-présidents (VP) recherche et formation, la VP finance et le DGS, élargie à l'ensemble des VP tous les 15 jours, réunion mensuelle avec l'ensemble des directeurs de composante, élargie tous les deux mois aux directeurs de laboratoires et directeurs de services centraux et communs, réunion mensuelle, animée par le DGS, des chefs de services centraux, élargie tous les deux mois aux chefs de services communs et aux responsables administratifs de composantes) permet un partage des orientations de l'établissement, des contraintes et des informations montantes et descendantes.

Le dialogue de gestion avec les 8 composantes, les laboratoires, le SCD et le Serfa¹¹² se fait selon 5 axes (projets, finances, RH, activités/performances et patrimoine/sécurité) et permet un dialogue de grande qualité entre le central et les différentes entités de l'université. Il s'accompagne d'une lettre de cadrage votée par le CA¹¹³ qui garantit le respect des grands équilibres budgétaires. Le SAP formalise en fin de processus une synthèse des dialogues de gestion. Le processus budgétaire mis en place (y compris un vote du budget sur le niveau le plus global) constitue un atout important pour l'UHA et son modèle fédéral en permettant tout à la fois le respect des grands équilibres financiers et une forte acceptabilité par les composantes.

L'UHA pourrait toutefois simplifier les outils du dialogue de gestion, par exemple en découpant en 4 parties le document : caractérisation de la composante, contributions de la composante au projet d'établissement, projets de la composante, moyens affectés et origines des ressources. De même les projets annuels de performance (PAP) et rapports annuels de performance (RAP) gagneraient à comporter, au-delà du simple suivi des indicateurs, une analyse plus poussée, menée par le SAP, de la mise en œuvre de la stratégie pour l'année. Enfin, l'UHA pourrait utilement se doter d'un tableau de bord de pilotage global.

II – Une démarche qualité dispersée qui souffre d'une absence de méthodologie partagée dans la gestion de projet

Concernant la démarche qualité, l'UHA a mené des chantiers significatifs : première université certifiée ISO 50 001¹¹⁴, service de formation continue et ENSCMu certifiés ISO 9 001¹¹⁵, pratique de l'évaluation des enseignements dans certaines formations. Toutefois, il n'existe pas de démarche globale et l'appropriation des ESG¹¹⁶ reste très faible. Le recrutement d'un qualicien, prévu en septembre 2017, pourrait être l'occasion d'initier cette démarche en ne la limitant pas aux fonctions supports et soutien comme cela semble prévu, mais en l'élargissant aux fonctions principales de recherche et de formation de l'université.

L'un des éléments contribuant à une démarche qualité globale est la définition et la mise en œuvre d'une méthodologie commune de gestion de projet. L'absence actuelle de cette méthodologie nuit à l'efficacité du pilotage et rend difficile la coordination et l'appropriation du changement. Cette méthodologie commune aurait été utile à l'UHA pour le projet modernisation du site *Web* ; elle est nécessaire actuellement pour le projet *Learning Center* dont

¹¹¹ Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.

¹¹² Préparation en mars par le SAP de données de caractérisation par composante, réunion par composante en début d'été, arbitrage de la subvention d'équilibre, selon le modèle Igaenr, par la présidence après passage dans les différentes instances

¹¹³ Définissant des plafonds par grande masse : masse salariale, fonctionnement hors masse salariale et investissement

¹¹⁴ Management de l'énergie.

¹¹⁵ Management de la qualité.

¹¹⁶ *European Standards and Guidelines*.

les parties prenantes ont des visions différentes. Le remplacement prochain d'Apogée peut constituer l'occasion pour l'UHA de définir cette méthodologie de gestion de projet.

III – Une politique des ressources humaines et un pilotage de la masse salariale qui ont considérablement progressé

L'université compte 988 personnes (953,1 ETP) en diminution de 12 effectifs par rapport à 2014 (soit -1,2 %) et en diminution de 47 effectifs par rapport à 2012 (soit -4,5 %) date du déficit budgétaire. Les personnels contractuels représentent 27 % du total. Les enseignants chercheurs (EC) et enseignants constituent 54 % des effectifs, les Biatss 46 %¹¹⁷.

La masse salariale est de 66,85 millions d'euros (pour un budget total d'environ 100 millions d'euros) et est quasi constante depuis 2013.

La direction des ressources humaines (DRH) comprend 20 personnes réparties en 4 pôles : pôle masse salariale avec 3 personnes, pôle Biatss, pôle EC et pôle GPEC¹¹⁸/formation. Les deux pôles EC et Biatss sont en gestion intégrée, sachant que l'activité retraite est prise en charge par l'Unistra pour le compte de l'UHA.

De manière générale, la DRH a mis en place de nombreuses briques de base lui permettant de mettre en œuvre une politique RH. Toute la masse salariale à l'exception des vacances est désormais centralisée, même si pour ce qui concerne les heures complémentaires, les composantes disposent d'un droit de tirage. Les entretiens professionnels sont généralisés. Une enquête emploi, recommandée par l'audit Igaenr de 2015, est réalisée désormais chaque année et permet d'analyser finement les demandes des composantes dans le cadre du dialogue de gestion. Une cartographie cible des emplois vient d'être définie, elle précise le niveau et le volume d'emploi prévisionnel par composante. Enfin, une cartographie sectorielle a été menée, notamment sur l'informatique, le patrimoine et les bibliothèques, comportant une analyse des évolutions métiers et la définition des postes clefs sous tension ; elle a conduit à centraliser certaines fonctions. Par exemple, les fonctions patrimoine et logistique seront totalement centralisées en septembre prochain, ce qui témoigne de la capacité de l'UHA de passer de la connaissance à l'action tout en préservant un climat et un dialogue social reconnus par les acteurs comme étant de qualité.

En revanche, les composantes se sentent encore « propriétaires » des postes, les redéploiements entre composantes restant exceptionnels (4 sur les 4 dernières années). Le schéma directeur des ressources humaines (SDRH) constitue davantage une feuille de route qu'un véritable SDRH. La généralisation à l'ensemble des métiers de l'UHA de la démarche GPEC est à ce titre tout à fait souhaitable. De plus, l'implication de la DRH dans les recrutements reste d'une façon générale au niveau technique. L'impact prochain de la charte européenne du chercheur (HRS4R) devrait amener l'UHA à des modifications sur ce point. Enfin, alors que le pilotage des ressources humaines (RH) est aujourd'hui assuré par la présidente pour les EC, par le DGS pour les Biatss et par la VP gestion et finance pour ce qui concerne la masse salariale, la mise en place d'un portage politique unique des RH serait bénéfique.

Concernant le suivi de la masse salariale, l'analyse du réalisé (par exemple pour le GVT¹¹⁹) est de qualité. Il en est de même pour le dialogue avec les services du rectorat. Les prévisions d'évolution, pour évaluer la soutenabilité des campagnes d'emploi, sont établies sur la base de 3 hypothèses de modélisation¹²⁰ sur les années N+1, N+2, N+3. Il est cependant dommage que l'UHA ne mesure jamais sa marge de manœuvre totale en évaluant l'impact de zéro remplacement de départ sur N+1, N+2 et N+3.

La qualité des prévisions d'évolution de la masse salariale, qu'elles soient pluriannuelles ou infra-annuelles, permet aujourd'hui à l'UHA de faire des choix éclairés.

¹¹⁷ Bilan social 2015, données chiffrées au 31 décembre 2015.

¹¹⁸ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

¹¹⁹ Glissement vieillissement technicité.

¹²⁰ 1°) postes créés année N+1, N+2 et N+3 égalent postes créés année N ; 2°) zéro poste créé en N+1, N+2 et N+3 ; 3°) postes créés en N+1 puis N+2 puis N+3 sont le double de ceux créés en année N.

IV – Une direction des services financiers et une agence comptable actrices d'un net redressement des équilibres financiers¹²¹

Après le « traumatisme » du déficit de 2012 (résultat négatif de 1,8 millions d'€), l'UHA a pris des mesures d'urgence et fait adopter par son CA en date du 16 décembre 2014 un plan de rétablissement de l'équilibre financier. La qualité de ce plan et sa réalisation effective ont permis un retour réel et durable à une situation financière saine permettant à l'UHA de faire à nouveau des choix (par exemple¹²² financement d'équipement mi-lourd à hauteur de 200 k€ par an pour la recherche, « dégel » de plus d'une dizaine de postes prévu en 2017, choix d'investissements pluriannuels précisés dans un programme pluriannuel d'investissement (PPI), autofinancement de travaux pour l'accessibilité handicap à hauteur de 0,635 million d'€ et plan d'action énergétique pour 0,65 million d'€, ...). Tous les indicateurs financiers sont au vert : résultat positif de 3,4 millions d'€ en 2016, capacité d'autofinancement de 5,2 millions d'€, fonds de roulement de 19,5 millions d'€ dont 8,6 mobilisables¹²³, trésorerie de 25,2 millions d'€ à fin 2016 en hausse de 1,5 million d'€ par rapport à fin 2015. Les outils pour s'assurer de la pérennité pluriannuelle de ces grands équilibres financiers existent. Cependant, l'UHA gagnerait à généraliser la pratique de prévision de fin d'année (PFA) en infra-annuelle pour l'ensemble des dépenses et recettes comme cela se fait pour la masse salariale (sous le nom « d'atterrissage »). Il est à noter que, pour la première fois, une clôture intermédiaire devrait se faire en septembre 2017.

Dans l'objectif d'optimiser ses dépenses et d'accroître la satisfaction de ses usagers, l'UHA a réalisé une cartographie de ses achats, ce qui constitue la première étape de la définition d'une politique achat globale qui reste à finaliser.

L'Agence comptable (AC) comme la direction des services financiers (DSF) ont une vue claire des nouvelles organisations possibles/souhaitables, comme la mise en place d'un service facturier prévue dans les prochains mois, et disposent d'études précises (analyse économique des activités selon le modèle Igaenr) ou de projet (déploiement d'une comptabilité analytique) permettant un pilotage fin. L'UHA devrait toutefois envisager comme une priorité la mise en place d'un contrôle interne comptable et d'un contrôle interne budgétaire ainsi que d'un contrôle hiérarchisé de la dépense.

V – Le patrimoine, l'hygiène et la sécurité et le développement durable : des domaines particulièrement bien maîtrisés

L'UHA dispose d'un patrimoine de 123 518 m² de surface Shon réparti sur 5 campus dans deux villes (Mulhouse et Colmar). Les plans sont numérisés dans l'application Abyla (mutualisée avec l'Unistra y compris avec un chef de projet commun) et les occupations des salles suivies dans le logiciel ADE. L'ensemble du bâti est dans un état très satisfaisant et l'UHA ne fait l'objet d'aucun avis défavorable des commissions de sécurité. L'UHA connaît parfaitement les budgets affectés à l'exploitation maintenance par type de dépense et ces budgets n'ont à ce jour jamais servi de variable d'ajustement. À compter de septembre prochain, dans le cadre du projet *Smile*, tous les agents du domaine (y compris ceux en activité dans les composantes) seront affectés sous la responsabilité unique de la direction de gestion du patrimoine immobilier qui regroupera 33 personnes organisées en 4 services¹²⁴. Ce regroupement pourrait s'accompagner de la formalisation d'un schéma directeur de la maintenance, gage d'une réduction des dépenses dans ce domaine. De même, conformément à une préconisation de l'audit Igaenr de juin 2015, l'UHA devrait accentuer ses efforts pour rétrocéder à la ville de Mulhouse certains de « ses » bâtiments aujourd'hui affectés à l'IUT.

La vision pluriannuelle est formalisée dans un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), dont la dernière version a été approuvée par le CA en date du 4 juillet 2016, et les investissements immobiliers sont inscrits dans le PPI voté annuellement.

Pour la partie développement durable, le portage politique fort et ancien et les moyens affectés (par exemple le recrutement d'un « *energy manager* » mais également des travaux de rénovation énergétique) ont permis à l'UHA d'obtenir des succès très significatifs : certification ISO 50 001, baisse de 12 % en trois ans du volume des fluides. L'établissement pourrait maintenant élargir son action dans les autres secteurs du développement durable en commençant par la définition d'un plan de déplacement entreprise (PDE) ou la réalisation d'un bilan carbone.

¹²¹ Tous les chiffres de ce chapitre sont extraits du rapport ordonnateur portant sur le compte financier 2016 (sauf mention contraire).

¹²² Tous les chiffres inclus dans cette parenthèse sont extraits de la lettre de cadrage budgétaire 2017.

¹²³ Soit 38 jours de fonctionnement, largement supérieur au seuil d'alerte de 30 jours.

¹²⁴ Dont un service financier et achat marchés publics immobiliers, parfois rattaché à la DSF dans les universités.

Enfin le domaine Hygiène et Sécurité fait l'objet d'un pilotage de très haut niveau avec des actions et des résultats exemplaires comme l'indique le récent rapport de l'inspection générale Hygiène sécurité et conditions de travail (HSCT). A titre d'exemple, l'élaboration en 2013 du « livre des prescriptions en santé et sécurité au travail » co-construit avec l'Unistra, le CNRS et l'Inserm¹²⁵, et diffusé à tous les directeurs de structure du site Alsace, apparaît particulièrement remarquable.

VI – Le système d'information : un point de fragilité important pour l'UHA

Le rapport d'autoévaluation indique que « les ressources humaines soutenant les systèmes d'information et le numérique sont « historiquement » en inadéquation avec la charge que représente cette tâche ». Le rapport pré-RCE¹²⁶ de l'Igaenr évoquait une situation « d'indigence ». La direction du numérique (DNUM) comprend 17 personnes et coordonne 17 autres personnes affectées sur ce sujet dans les composantes. Le schéma directeur du numérique préparé en 2008 puis modifié pour la partie organisationnelle en 2014 prévoit en effet une organisation matricielle qui suppose une animation par la DNUM. Cette animation, faute d'un personnel dédié, a visiblement du mal à se mettre en place. Il est de plus surprenant que l'UHA ait fait le choix de cette organisation matricielle pour le numérique alors que, pour une situation sensiblement similaire concernant le patrimoine, l'université a opté pour une centralisation.

Tous les acteurs du numérique, tant politiques qu'administratifs, ont conscience des difficultés actuelles, notamment dans le domaine « services métiers ». Si le domaine « usages numériques » est opérationnel, concernant les applications métiers, l'organisation « direction fonctionnelle - DNUM » n'apparaît pas stabilisée ; le remplacement du logiciel Apogée dans ces conditions va constituer une vraie difficulté, comme l'a été la refonte du site *Web* de l'université. De plus, l'identification d'un correspondant « qualité des données » par direction fonctionnelle semble indispensable et urgent. Enfin, progresser dans le domaine de l'information décisionnelle nécessitera de l'UHA le déploiement d'un projet « entrepôt de données ».

L'UHA a toutefois su se mobiliser sur la sécurité du système d'information (SI), avec un recrutement en octobre 2016 pour la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) et une organisation claire (avec un responsable de la sécurité des systèmes d'information désigné qui assume également les fonctions de fonctionnaire sécurité défense).

¹²⁵ Institut national de la santé et de la recherche médicale.

¹²⁶ Responsabilités et compétences élargies.

Conclusion

Nombreux sont les personnels de l'UHA et les partenaires extérieurs rencontrés lors de la visite à avoir qualifié d'« apaisée » la situation de l'établissement. Après des années d'interrogations pas toujours consensuelles sur les meilleurs choix à opérer en termes de regroupement d'établissements, et après une période de difficultés budgétaires ayant conduit à des mutations internes vigoureuses, l'UHA semble en effet être parvenue à un palier, où les équilibres atteints permettent la mise en œuvre du modèle de fonctionnement qu'elle promeut.

Sur le plan de la recherche, l'UHA s'organise pour offrir à ses chercheurs les solutions différenciées de rattachement et de soutien les plus favorables ; elle s'implique auprès de partenaires multiples en recherche finalisée et valorisation, cohérents avec l'environnement socio-économique. Sur le plan des formations, elle s'investit dans sa mission de service public de proximité et dans la professionnalisation tout en développant des actions reconnues en matière d'innovation pédagogique. Elle s'affirme et est perçue par les collectivités territoriales et les milieux socio-économiques comme un facteur de développement et un acteur majeur de la vie locale. Elle s'appuie de façon efficace sur sa géographie et son histoire pour valoriser dans des cadres institutionnels efficaces ses actions transfrontalières originales.

L'UHA avance ainsi, sur la base d'une analyse pragmatique de son potentiel, de ses ressources et du contexte. Sa pratique se trouve dès lors en conformité avec les principes qu'elle revendique : la réactivité comme stratégie, la fédération sur des projets plutôt que sur des structures, la logique de complémentarité plutôt que de concurrence, la dynamique de partenariats diversifiés comme vecteur d'insertion dans l'environnement.

Si ces orientations constituent un modèle opérationnel pour le présent, elles peuvent rapidement trouver leur limite dans les recompositions multi-échelle du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche autour de l'UHA. Le comité a suffisamment évoqué précédemment les évolutions que l'on peut en attendre en termes d'alliances et de concurrences (régionales, inter-régionales, transfrontalières) pour ne pas y revenir ici. L'UHA est consciente que son objectif de concilier université de proximité et renforcement de l'excellence et du rayonnement s'affiche dans un cadre nouveau, où répondre avec souplesse aux sollicitations du contexte et inscrire l'établissement dans des trajectoires partenariales risquent de ne pas suffire dans la durée. L'enjeu est posé en des termes renouvelés pour l'UHA d'anticiper les modèles institutionnels les plus favorables à ses perspectives de développement. Sa capacité de mobiliser dans des processus collectifs une communauté universitaire compétente et volontaire est un atout majeur pour engager l'ensemble de l'établissement dans la construction d'une stratégie prospective.

I – Les points forts

- Une forte capacité d'innovation pédagogique représentant un potentiel d'expérimentation pour les établissements partenaires
- Une trajectoire remarquable de consolidation financière et de professionnalisation des fonctions supports
- Un positionnement actuel en recherche et formation pensé en complémentarité à l'échelle du site
- Un potentiel de structuration et d'identification sur l'interculturalité dans le cadre du transfrontalier
- Une mise en œuvre assumée et évolutive d'un modèle fédéral de gouvernance
- Un engagement et un soutien importants des partenaires publics et privés du territoire

II – Les points faibles

- Une méthodologie et une culture de la conduite de projet qui restent à construire à l'échelle de l'établissement
- Une capacité de projection dans l'analyse stratégique encore restreinte au sein de la communauté universitaire
- Des outils de suivi de l'insertion professionnelle des étudiants et de pilotage des formations insuffisamment développés
- Une politique de communication peu formalisée
- Un faible sentiment d'appartenance interne à l'établissement chez les étudiants

III – Les recommandations

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

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Apogée	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BNUS	Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
Cape	Commission d'aide aux projets étudiants
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFAU	Centre de formation d'apprentis universitaire
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIR	Crédit d'impôt recherche
Clam	Certifications et langues par apprentissage multimédia
Clous	Centre local des œuvres universitaires et sociales
Cluster	Groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Cob	Chimie organique et bio-organique
CPME	Chimie, Physique, Matériaux et Environnement
CPER	Contrat de plans État-région
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

D

DAF	Directeur des affaires financières
DGS	Directeur général des services
Disrupt 4.0	Cursus de la transformation numérique commun à l'UHA et l'Unistra à l'échelle du site Alsace
Disrupt Campus	Dispositif de soutien aux formations à l'innovation numérique et à l'entrepreneuriat
DNUM	Direction du numérique
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
Eni	École nationale d'ingénieurs
Engees	École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg
Ensas	École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg
Ensis	École nationale supérieure d'ingénieurs Sud-Alsace
ENSCMu	École nationale supérieure de chimie de Mulhouse
ENT	Environnement numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESG	<i>European standards and guidelines</i>
Etena	Étudiants entrepreneurs en Alsace
ETP	Équivalent temps plein
Eucor	Groupement européen de coopération territoriale des universités du Rhin supérieur

F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--

G

GECT	Groupement européen de coopération territoriale
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRPHE	Groupe de recherche en physique des hautes énergies
GVT	Glissement vieillissement technicité

H

HC	Heures complémentaires
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HSCT	Hygiène, sécurité et conditions de travail

I

Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
Igaenr	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IHSED	Interculturalités : humanités, sociétés, économies durables
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insas	Institut national des sciences appliquées de Strasbourg
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Interreg	Programme de coopération territoriale européenne France-Wallonie-Vlaanderen
IS2M	Institut des sciences des matériaux de Mulhouse
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabEx	Laboratoire d'excellence
LCM	Laboratoire de chimie moléculaire
LEA	Langues étrangères appliquées
Lima	Laboratoire d'innovation moléculaire et applications
LMIA	Laboratoire de mathématiques, informatique et applications
LP	Licence professionnelle
LPIM	Laboratoire de photochimie et d'ingénierie macromoléculaire
LPMT	Laboratoire de physique et mécanique textiles

M

MCF	Maître de conférences
Mica	<i>Materials institute Carnot Alsace</i>
Mooc	<i>Massive open online course</i>
Moodle	Plateforme d'apprentissage en ligne
Mips	Modélisation, intelligence, processus et systèmes

O

Oresip	Observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants
--------	---

P

PAP	Projet annuel de performance
PDE	Plan de déplacement entreprise
Pepite	Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
Piave	Projet industriel d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PR	Professeur des universités
PSSI	Politique de sécurité des systèmes d'information

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RAP	Rapport annuel de performance
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Regio Chimica	Licence franco-allemande de chimie
RH	Ressources humaines

RI Relation internationales

S

Sap Service d'aide au pilotage
 Satt Société d'accélération du transfert de technologies
 SCD Service commun de documentation
 SCUIO-IP Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
 SDRH Schéma directeur des ressources humaines
 Serfa Service d'enseignement et de recherche en formation d'adultes
 Shon Surface hors œuvre nette
 SHS Sciences humaines et sociales
 SI Systèmes d'information
 Suaps Service universitaire des activités physiques et sportives
 SPI Sciences pour l'ingénieur
 Stic Sciences et technologies de l'information et de la communication
 Strater Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
 Suac Service universitaire de l'action culturelle
 Sumpss Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TIC Technologies de l'information et de la communication
 TPE Très petites entreprises

U

UE Unité d'enseignement
 UFR Unité de formation et de recherche
 UHA Unité de Haute alsace
 UMR Unité mixte de recherche
 UMS Unité mixte de service
 Unistra Université de Strasbourg

V

VP Vice-président
 VPCA Vice président du conseil d'administration

Observations du directeur



Cabinet de la Présidence

Référence :
CGZ/SR/2017/N°149/PRES

Affaire suivie par :
Secrétariat de la Présidence

Téléphone : 03 89 33 66 89

Télécopie : 03 89 33 63 19

Mél : presidence@uha.fr

2 rue des Frères Lumière
68093 MULHOUSE CEDEX

<http://www.uha.fr>

HCERES

A l'attention de M. Michel ROBERT
Directeur du Département d'évaluation des
établissements
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

Mulhouse, le 20 octobre 2017

Monsieur le Directeur,

L'Université de Haute-Alsace et l'ensemble des équipes remercient le HCERES à la fois pour l'intérêt des échanges lors de la visite du Comité d'évaluation courant juin 2017 et pour le rapport qui reconnaît la qualité de la trajectoire de l'Université, son potentiel remarquable d'innovation, qui sera encore renforcé par la mise en œuvre d'«ELAN», projet pour lequel l'Université est lauréate au titre du PIA NCU, le dynamisme de sa politique partenariale, la pertinence de son positionnement en recherche et en formation sur le site Alsace, au plan national et européen, son attractivité, l'accompagnement renforcé des étudiants vers la réussite et l'engagement particulièrement fort des équipes.

La souplesse de l'association à l'Unistra qui a permis des avancées notables est également soulignée de même que l'adossement solide de la formation sur la recherche.

Le développement de la communication interne, déjà engagé, viendra renforcer le sentiment d'appartenance des étudiants à l'établissement, comme recommandé par le HCERES.

Notre réactivité, notre capacité d'écoute, notre capacité à travailler de manière collective dans le cadre de notre modèle fédéral de gouvernance et notre pragmatisme seront des atouts pour consolider la stratégie de l'UHA, d'une part sur le site Alsace dans le cadre de l'association à



Université de Haute-Alsace
2, rue des Frères Lumière • F-68093 Mulhouse Cedex
Tél : +33 (0)3 89 33 60 00

www.uha.fr



l'Université de Strasbourg, et, d'autre part au niveau de la nouvelle région Grand Est au sein de laquelle des partenariats solides sont déjà engagés, et, enfin dans le cadre d'EUCOR- Le campus européen. EUCOR est en effet un enjeu essentiel pour les prochaines années alors qu'au niveau national et européen est affichée la volonté de soutenir des campus transnationaux.

Consciente de ses forces et sur la base des recommandations faites, l'Université de Haute-Alsace renforcera sa visibilité, son excellence et son rayonnement dans un paysage régional, national et international en rapide évolution.

Et dans une société qui se donne comme objectif d'amener 60% d'une classe d'âge à un diplôme de niveau licence, qui veut renforcer les liens intergénérationnels, qui encourage la responsabilité collective et individuelle, la solidarité de tous et l'engagement de chacun, qui soutient le développement dans le domaine économique et social par la recherche et la formation au plus haut niveau, qui se situe dans une perspective de développement durable, l'UHA, avec ses partenaires, entend conforter son image d'université citoyenne.

Veillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sincères salutations.

Christine GANGLOFF-ZIEGLER
Présidente



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Haute Alsace a eu lieu du 6 au 8 juin 2017. Le comité d'évaluation était présidé par François Dumas, professeur des universités à l'université Clermont Auvergne, ancien vice-président recherche et ancien vice-président délégué aux ressources humaines de l'Université Blaise Pascal.

Ont participé à l'évaluation :

- Thierry Dombre, professeur des universités, université Grenoble Alpes ;
- Corinne Farace, déléguée générale du pôle de compétitivité Techtera, Lyon ;
- Christophe Giraud, délégué régional, CNRS, Toulouse ;
- Isabelle Adolé Glitho, professeure des universités, ancienne doyenne de la faculté des sciences, université de Lomé (Togo) ;
- Laurence Vignollet, maître de conférences, vice-présidente en charge des relations internationales, université Savoie Mont Blanc ;
- Marina Viguiier, ancienne élue Cneser, université de Picardie Jules Verne ;
- Juliette Vion-Dury, professeure des universités, vice-présidente Grand Campus, université Paris 13-Sorbonne Paris Cité.

Christine Poirier, conseillère scientifique, et Clémentine Francez-Carrère, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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