



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. 2013. <hceres-02026288>

HAL Id: hceres-02026288

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026288v1>

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.



HAL Authorization



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

Section des établissements

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



mars 2013



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

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



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

mars 2013

Sommaire



Présentation	5
De grands espoirs sur une nouvelle gouvernance qui doit faire ses preuves	7
I – Une équipe de gouvernance soudée, dont la structuration devrait encore être améliorée.	7
II – Le pari de l'articulation entre une gouvernance fédérale et une stratégie d'établissement	7
III – Une opportunité décisive pour l'avenir de l'UHA : le rattachement à l'Unistra	8
La stratégie en matière de recherche	9
I – Des restructurations positives associées à des regroupements de sites, à poursuivre	10
II – Des relations avec les EPST à formaliser	10
III – Une activité scientifique en progrès, qui appelle des approfondissements politiques.	10
IV – Des écoles doctorales dynamiques	10
V – Au-delà de la prise en compte du rééquilibrage des ressources humaines et financières, la nécessité d'une politique incitative	11
VI – Des améliorations en matière de pilotage de la recherche à consolider	12
La valorisation de la recherche	13
I – De nettes avancées appuyées sur un contexte local demandeur, à conforter	13
II – Une initiative prometteuse : La maison de l'innovation et de l'entreprise	14
La stratégie en matière de formation	15
I – Un manque de cadrage dans l'élaboration de l'offre de formation	15
II – Des restructurations internes dans un souci de cohérence	15
III – Une spécificité de l'UHA : le poids de la professionnalisation dans les formations	15
IV – Des passerelles à développer au sein des licences générales et des taux de réussite faibles	16
V – Des masters parfois fragilisés par un manque d'effectifs	16
VI – Un service de formation continue assez performant, trop isolé au sein de l'établissement	16
VII – Des dispositifs variés d'information et d'orientation	17
VIII – Des dispositifs d'aide à la réussite nombreux, divers, décentralisés, que l'établissement se doit d'évaluer	17
IX – Des dispositifs d'aide à l'insertion peu utilisés, mais des taux d'insertion très corrects	17
X – Une démarche évaluative à mener jusqu'au bout	17
XI – Les TICE au service de la certification	18

XII – Un service commun de documentation dynamique, mais dont le développement est freiné par la multiplicité de ses sites.	18
La stratégie en matière de vie étudiante	19
I – Des mesures récentes destinées à favoriser l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement	19
II – Des associations actives dans un cadre insuffisamment défini	19
III – Des services aux étudiants performants et innovants	19
IV – Des relations avec le CLOUS à institutionnaliser	20
La stratégie en matière de relations extérieures	21
Un partenariat fort avec les collectivités territoriales toutes favorables au rattachement à l'Unistra	21
La stratégie en matière de relations internationales	23
I – Formation : un savoir-faire reconnu par un IDEFI	23
II – Recherche : des possibilités de développement	23
III – Moyens mise en œuvre : une structuration administrative à améliorer	24
Le pilotage et la gestion	25
I – Pilotage et qualité des systèmes d'information et de communication : des avancées dans le développement et la qualité	25
II – La politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines : des efforts qui restent à inscrire dans des orientations de fond.	25
III – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service de la stratégie de l'établissement: la mise en place récente d'un cadrage	26
IV – Une bonne connaissance du patrimoine qui devra permettre de maîtriser des coûts prévisionnels à la hausse.	27
V – Une communication performante	27
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations de la présidente	35
Organisation de l'évaluation	39

Présentation



L'université de Haute-Alsace, jeune université fondée en 1975, pluridisciplinaire hors secteur santé, compte aujourd'hui environ 8 000 étudiants. Cet effectif est globalement stable sur les cinq dernières années et il représente 15 % des étudiants inscrits en université en Alsace, les 85 % autres étant inscrits à l'université de Strasbourg. Elle a été créée à partir d'une école de chimie, à l'initiative du tissu industriel local, avec lequel elle entretient toujours des liens très forts. Ses développements ultérieurs ont conduit à la configuration présente, celle d'une université assez atypique puisque qu'elle est composée pour moitié de composantes dérogatoires (deux écoles d'ingénieurs, l'ENSISA et l'ENSCMu, deux IUT et pour moitié de composantes non dérogatoires (la faculté des lettres, langues et sciences humaines, la faculté des sciences économiques sociales et juridiques, la faculté des sciences et techniques) et une UFR pluridisciplinaire d'enseignement professionnalisé supérieur, regroupant diverses formations professionnalisantes LM sur le site de Colmar.

L'établissement, qui occupe une surface immobilière de 123 000 m², est implanté sur deux sites, celui de Mulhouse (les deux écoles d'ingénieurs, l'IUT de Mulhouse, trois facultés) qui accueille environ 6 000 étudiants, et celui de Colmar (l'IUT de Colmar, la composante pluridisciplinaire d'enseignement professionnalisé supérieur), qui en accueille environ 2 000.

Le lien avec le tissu industriel local se manifeste notamment par le nombre d'inscrits en IUT (2 571 sur 7 754 en 2011-2012), par le nombre de licences professionnelles (32 LP), et par le nombre d'apprentis (un peu plus de 8 % des effectifs de l'université). À un degré moindre, il se manifeste aussi par le pourcentage important d'étudiants inscrits dans le domaine des sciences et technologies (41 %).

Le bassin de recrutement est essentiellement local avec plus de 70 % d'étudiants originaires de la région Alsace ; la proportion d'étudiants boursiers s'élève à presque 30 % de l'effectif de l'UHA, ce qui est dans la moyenne nationale.

À très faible distance de Bâle, comme de Freiburg, l'UHA a choisi d'exploiter cette situation pour faire de l'international transfrontalier un élément important de sa stratégie de développement.

Depuis la précédente évaluation de l'Aeres, l'UHA a profondément restructuré le paysage de sa recherche : elle compte à présent 16 unités de recherche, organisées autour de trois pôles :

- chimie, physique et matériaux et environnement ;
- sciences pour l'ingénieur ;
- sciences humaines et sociales.

L'établissement est passé aux compétences élargies (RCE) en 2009, sans problème particulier. Aujourd'hui, son budget global consolidé et exécuté s'élève à environ 106 millions d'euros, dont 65 millions de dépenses de personnel.

Les emplois se répartissaient en 2010 de la façon suivante : 532 emplois enseignants dont 362 enseignants-chercheurs, 354 emplois BIATSS dont 313 sur support État.

Au moment de la visite du comité, l'équipe présidentielle venait d'être renouvelée.

Le précédent rapport d'évaluation préconisait à l'université de "créer une stratégie d'établissement dans tous les domaines". La présente évaluation s'est attachée à examiner comment l'établissement s'est emparé de cette question et s'est efforcé de définir une stratégie et de la traduire en termes opérationnels. Par rapport à la précédente évaluation, le contexte est marqué par le projet de rattachement à l'université de Strasbourg, prévu au 1^{er} janvier 2013. Dès lors, l'une des questions majeures qui se pose est de savoir si l'établissement s'est donné les moyens de réussir ce rattachement programmé.

De grands espoirs sur une nouvelle gouvernance qui doit faire ses preuves

I – Une équipe de gouvernance soudée, dont la structuration devrait encore être améliorée.

Après une année de fortes tensions au sein de l'établissement, qui apparaissent clairement dans les procès-verbaux des derniers CA, les élections ont permis à l'établissement d'entrer dans une phase d'apaisement. Dans ce contexte, la nouvelle équipe issue des urnes, autour du binôme soudé formé par la présidente et son 1^{er} vice-président, a proposé une nouvelle répartition des compétences ainsi que des modalités de dialogue redéfinies.

L'équipe de direction s'est étoffée aux vice-présidents statutaires, dont le 1^{er} VP ; se sont adjoints huit VP délégués (gestion et finance, ressources humaines, système d'information et politique numérique, relations avec les entreprises, innovations, patrimoine et développement durable, vie étudiante et politiques culturelles, vie étudiante) et sept chargés de mission (affaires juridiques, cordées de la réussite, développement du biopôle, développement durable, innovations pédagogiques numériques, relations avec les établissements pré-universitaires, relations internationales). Deux binômes associant un enseignant et un étudiant ont été constitués d'une part, au niveau du CEVU et d'autre part, au niveau de la vie étudiante et des politiques culturelles.

Une volonté très nette de structurer les missions des acteurs de la gouvernance se manifeste avec la production d'un nouvel organigramme dynamique dont l'architecture est proche de celui de l'Unistra, explicitant la place respective de chacun d'eux et la rédaction de leurs fiches de missions précisant les champs d'action des vice-présidents comme des chargés de mission ainsi que leur rattachement. La visite du comité intervenant peu de temps après la mise en place de la nouvelle équipe, on peut concevoir que, si les objectifs majeurs ont été définis, les missions des VP soient encore à ajuster. Devront en particulier être éclaircis les rôles respectifs du 1^{er} VP, du VP moyens et du VP RH dont il est difficile de cerner les périmètres respectifs. Parallèlement à cela, les relations entre le VP relations entreprises et le VP recherche semblent pour l'heure très réduites alors que les deux VP ont en charge une partie des relations avec les entreprises ; il serait souhaitable que la collaboration indispensable entre ces deux acteurs majeurs soit précisée dans leur fiche de mission. Quant à la vice-présidence "innovation", elle répond à une préoccupation originale et judicieuse de la nouvelle équipe (diffuser dans l'ensemble de l'UHA un souci permanent de l'innovation) mais son rôle très transversal risque de brouiller les responsabilités en matière de valorisation de la recherche si la fiche de mission de chacun n'est pas suffisamment précise.

Afin d'améliorer la diffusion de l'information, des réunions régulières de bureaux aux périmètres variables ont été mises en place : une réunion hebdomadaire de la présidente et du premier VP avec les VP statutaires, le VP gestion et finance, le DGS et la directrice de cabinet ; cette réunion est élargie, une fois tous les quinze jours, à l'ensemble des VP et, une fois par mois, aux VP et chargés de mission ; des réunions de la présidence avec les directeurs de composantes ont également été mises en place de manière régulière.

Les directions générales sont au nombre de sept (direction des études et de la vie étudiante, direction des affaires générales, direction des affaires financières, direction de la gestion du patrimoine immobilier, direction des ressources humaines, direction de la recherche, direction informatique) ; ces directions résultent de différentes restructurations opérées depuis 2008, notamment dans le cadre du passage aux compétences élargies. Bien structurées, sous la direction du directeur général des services et reliées à des vice-présidences, elles sont un appui fort de la gouvernance.

II – Le pari de l'articulation entre une gouvernance fédérale et une stratégie d'établissement

Tirailé entre deux modèles, celui des composantes dérogatoires et celui des composantes non dérogatoires, l'établissement a fait le pari de fonder son principe de gouvernance sur le modèle des IUT et des écoles d'ingénieurs.

Ce choix, qui s'appuie sur un dialogue de gestion renouvelé et étendu au-delà des seuls aspects financiers, a sans doute le mérite de mettre les composantes devant leurs responsabilités ; mais il doit être plus fortement accompagné qu'il ne l'est actuellement pour ne pas conduire à une dispersion des composantes et à un immobilisme qui serait à terme préjudiciable. En effet, si le principe du dialogue de gestion, très apprécié par les composantes, est excellent en soi, il n'a de sens que s'il s'inscrit dans une stratégie globale d'établissement et que les constats, appuyés à présent sur des données chiffrées, se traduisent par des décisions, sans doute difficiles à prendre mais indispensables au moment où l'UHA s'apprête à se rattacher à l'Unistra.

Par exemple, le maintien intégral des reliquats dans les composantes prive l'établissement de marges de manœuvre dont il aurait besoin pour passer des déclarations aux actes. De même, le constat d'un sous-encadrement chronique dans certains secteurs (sciences de la société essentiellement) n'a pas conduit à des redéploiements lors de la dernière campagne de postes.

Sur un autre plan, à l'instar de ce qui se pratique pour les directeurs de services généraux, il serait opportun d'instituer un rythme régulier de réunions entre les responsables administratifs des composantes pour les impliquer plus fortement dans la politique de l'établissement.

Un certain nombre d'analyses et de données existent aujourd'hui : citons, en plus du bilan social 2011, une enquête "fonction" de 2011, contenant une répartition du personnel ainsi qu'une analyse "SWOT" (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*¹) assez précise, élaborée par la nouvelle équipe. Ces éléments sont un point de départ devant permettre à l'équipe de gouvernance d'arrêter des actions et de les mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé ; c'est sur l'opérationnel que doit à présent se concentrer l'établissement.

D'une manière plus générale, il n'a pas été identifié de politique qualité structurée dans l'établissement, même si certaines actions y participent, notamment la mise en place du dialogue de gestion.

III – Une opportunité décisive pour l'avenir de l'UHA : le rattachement à l'Unistra

Favorisé par un contexte qui va renforcer le lien entre les deux départements alsaciens (projet de réforme du conseil régional intégrant les deux conseils généraux) et souhaité par les collectivités locales, le processus de rattachement à l'Unistra doit être effectif au 1^{er} janvier 2013. Il devrait apporter à l'UHA la visibilité qui lui fait défaut, grâce à la "marque" université de Strasbourg. Il ne semble susciter ni oppositions ni tensions majeures ; tous les directeurs de composantes y sont favorables.

Le vote unanime du CA de l'université du 23 février 2012 acceptant le principe du rattachement en est la pierre angulaire ; il est maintenant nécessaire que l'établissement traduise ce principe par des actions concrètes attendues par l'ensemble de la communauté, si l'on en juge par les entretiens que le comité de visite a pu avoir.

L'existence d'un comité de pilotage présidé par une personnalité connue et reconnue, extérieure aux deux universités mais liée à elles par des liens que l'on peut qualifier "d'historiques" et rassemblant la gouvernance des deux universités, devrait grandement faire avancer le projet.

Ce rattachement devrait également être favorisé par un dialogue qui existe déjà. Sur le plan des formations, des CEVU communs ont été organisés à trois reprises et des axes stratégiques possibles, concernant l'évolution future de l'offre de formation, ont d'ores et déjà été dégagés ; ces axes portent notamment sur les formations à faibles effectifs et sur d'éventuelles implantations de formations optimisant l'utilisation de locaux ou d'équipements existants. En revanche, d'autres pistes évoquées (implantation d'une première année des études médicales à l'UHA) semblent peu réalistes. De plus, on peut être surpris que la nouvelle offre de formation proposée par l'établissement ne traduise pas ces orientations stratégiques.

En ce qui concerne la recherche, l'Unistra considère que l'UHA devra pouvoir candidater sur des appels d'offre dans le cadre de l>IDEX université de Strasbourg.

Le volet RH sera sans doute le plus difficile à négocier, mais la gouvernance envisage diverses pistes (échanges de services, etc.) qui devraient permettre d'aplanir les difficultés qui, sur ce plan-là, ne peuvent être niées. Malgré ces données et bien que la volonté de l'établissement de s'engager résolument dans le processus de rattachement ne puisse pas être mise en doute, un véritable diagnostic des forces, des faiblesses et surtout des actions à prioriser ne semble pas avoir été réellement fait, ce qui constitue pour l'établissement un élément de fragilité. Au moment de la visite, les experts ont eu connaissance de deux versions provisoires successives de la future convention de rattachement ; le nombre de versions antérieures témoigne de la difficulté de passer des déclarations d'intentions à l'opérationnel. C'est pourtant un pas qu'il est maintenant urgent de franchir.

Dans le cadre du contrat de site, la négociation avec le ministère pourrait être déterminante quant au périmètre et au contenu effectif du rattachement.

¹ Forces, faiblesses, opportunités, menaces.

La stratégie en matière de recherche

I – Des restructurations positives associées à des regroupements de sites, à poursuivre

Pendant la durée du contrat, la recherche s'est profondément restructurée et a gagné en lisibilité et en visibilité grâce à son organisation autour de trois pôles thématiques qui s'inscrivent dans un environnement industriel marqué par les domaines du textile, de la chimie et de la mécanique, tout en préservant le secteur des SHS.

- Le pôle chimie, physique, matériaux et environnement (CPME) regroupe cinq laboratoires.
- Le pôle sciences pour l'ingénieur (SPI) est structuré à partir de quatre laboratoires.
- Le pôle sciences humaines et sociales (SHS) fédère sept laboratoires.

Deux principes ont guidé les restructurations : les regroupements thématiques et les regroupements de site.

Les laboratoires les plus performants résultent de rapprochements et de fusions. Ainsi, l'Institut des sciences des matériaux de Mulhouse (IS2M), laboratoire de recherche commun partagé avec le CNRS, créé par fusion de trois laboratoires et porteur de l'Institut Carnot "Materials Institute Carnot Alsace" (MICA), qui fédère quinze structures de recherche et de transferts de technologie (dont huit laboratoires alsaciens) apparaît comme le fleuron de l'UHA ; il constitue une unité stratégique pour le CNRS qui y trouve la quasi-totalité de ses personnels mulhousiens. D'autres fusions ont donné naissance à des équipes de qualité, comme le Laboratoire de mathématiques, informatique et application (LMIA), création récente par fusion d'un laboratoire de mathématiques et d'une équipe d'informatique théorique. Enfin, dans le domaine des SHS, la recherche d'une pluridisciplinarité s'est avérée fructueuse, comme le montre l'exemple de l'Institut de recherche en langues et littératures européennes (ILLE), équipe d'accueil (EA), qui est avec l'IS2M le second fleuron de l'UHA ; exploitant la position géographique particulière de l'UHA, ce laboratoire très pluridisciplinaire a su marier des approches littéraire, culturelle et linguistique. De façon analogue, le Centre de recherche sur les économies, les sociétés, les arts et les techniques (CRESAT), EA bien intégrée dans le territoire, s'articule autour de deux axes : histoire industrielle et géohistoire des risques, en fédérant efficacement des historiens, des géographes et des spécialistes de la communication.

Les équipes en retrait sont celles qui pâtissent d'un certain isolement ou d'une distribution sur plusieurs sites ou composantes, dès lors que celle-ci n'est pas adossée à une stratégie permettant de développer l'animation scientifique. C'est par exemple le cas du laboratoire de Chimie organique et bio-organique (COB), de taille modeste et de qualité perfectible, qui n'a pas pu concrétiser des alliances avec des laboratoires sur les mêmes champs thématiques de l'Unistra ; c'est également le cas du Laboratoire vignes, biotechnologies et environnement (LVBE), EA inscrite dans un contexte viticole local qui, dans le cadre d'un dialogue constructif retrouvé avec l'INRA, pourrait envisager une association avec cet organisme ; c'est enfin le cas, dans une moindre mesure, du laboratoire Modélisation, intelligence, processus et systèmes (MIPS), qui voit ses forces réparties sur plusieurs composantes et dont le management scientifique et l'accompagnement des équipes devraient faire l'objet d'une attention particulière.

Enfin, certains laboratoires ont déjà considérablement avancé leur collaboration avec l'Unistra, comme le Laboratoire interuniversitaire des sciences de l'éducation et de la communication (LISEC) ou le laboratoire Archéologie et histoire ancienne : Méditerranée-Europe (Archimède), conventionné avec l'Unistra, le CNRS et le ministère de la Culture, qui revendique dans le domaine des sciences de l'antiquité un ancrage régional, constituant ainsi un exemple de collaboration entre les deux universités alsaciennes.

On notera que l'installation récente des laboratoires SHS sur le site de la Fonderie, qui accueille le Pôle documentaire (qui a statut de GIS) et ses ressources sur l'histoire industrielle de Mulhouse et de sa région, permet d'accroître les liens entre certains laboratoires (CERDACC et CRESAT). Il convient aussi de noter la création du GIS Risque qui signe une démarche de transversalité au sein des SHS mais également avec les pôles des sciences exactes et expérimentales.

En résumé, les points forts et visibles des recherches développées à l'UHA peuvent se décliner autour de quatre axes : les sciences des matériaux, la mobilité et les transports, la littérature européenne et l'histoire industrielle. Ces domaines de recherche sont fortement corrélés à l'activité industrielle du site. Des zones de fragilité sont cependant visibles, notamment s'agissant du Groupe de recherche en physique des hautes énergies (GRPHE) ; de même, une vigilance particulière doit être apportée à l'un des secteurs historiques de Mulhouse, la chimie (COB).

Au plan qualitatif, la répartition de la notation par l'Aeres des unités de recherche (8 % de A+, 44 % de A, 44 % B 4 % de C) atteste d'une amélioration globale de la recherche, même si ces performances sont encore susceptibles d'améliorations.

Un des axes de travail affiché par l'UHA est la structuration des plateformes pour une meilleure coordination et optimisation des investissements. La mise en œuvre de cette nouvelle politique n'est pas explicitée par l'UHA au travers d'un document cadre, une déclinaison opérationnelle ou une mutualisation des personnels techniques.

II – Des relations avec les EPST à formaliser

La coopération institutionnelle avec les EPST est faible et ne concerne que le CNRS au travers de l'IS2M, à l'évidence la seule unité stratégique sur le site pour le CNRS. Le contrat quadriennal entre le CNRS et l'UHA, pour la période qui s'achève, n'a toujours pas été signé, le différend portant principalement sur les questions de valorisation. Cette situation préoccupante est tempérée par le dialogue qui vient d'être renoué entre le CNRS et l'UHA (la déléguée régionale est membre du CS). Il convient désormais de traduire ce climat de confiance dans une relation équilibrée en matière d'apports et d'ouvrir de nouvelles pistes de collaboration, en y associant l'Unistra.

D'autres EPST coopèrent avec l'UHA mais ces coopérations ne sont que ponctuelles. L'INRA, en particulier, pourrait relancer la convention cadre avec l'UHA, non reconduite en 2009, formalisant ainsi sa collaboration continue avec le laboratoire LBVE.

III – Une activité scientifique en progrès, qui appelle des approfondissements politiques.

Le nombre de publications recensées augmente de 31 % entre 2008 et 2010, score comparable à ce qu'a réalisé le CNRS (source Scopus). Cependant, faute d'une charte appliquée en matière d'adressage, certaines publications se révèlent perdues pour la visibilité de l'UHA (pour le domaine des sciences dures 235 publications recensées sur 324). À ce jour, GRAAL en tant qu'outil de maintien des indicateurs recherche n'a pas encore été déployé. Il devient dès lors difficile pour l'UHA d'avoir une vision juste et en temps utile de sa production scientifique.

Le taux 2010 de production, de 1,21 publication par chercheur et enseignant-chercheur selon l'établissement, est convenable ; quant au taux de producteurs de 55 %, il doit sans doute être revu en le rapportant aux seuls enseignants-chercheurs : il passerait alors à 82 %, dans la moyenne nationale.

Les publications sont souvent le fruit d'une collaboration internationale, essentiellement avec les pays européens proches mais on note une part significative de co-publications avec les grands pays (Etats-Unis, Chine, Inde, Brésil, Russie).

Deux chercheurs de l'UHA ont vu la qualité de leur recherche reconnue par une nomination à l'IUF. En 2011, 48 enseignants-chercheurs étaient titulaires de la PES (PEDR incluses) soit un taux de 12 %, très en-deçà de la moyenne nationale (plus de 20 %). 15 contrats ANR ont été décrochés par l'UHA sur la période 2008-2010 pour un montant total de 2,3 M€ tandis que 4 contrats FUI ont généré un revenu de 1,8 M€. On note une augmentation régulière du nombre d'enseignants-chercheurs non nationaux (de 8 % en 2008 à 11 % en 2011) traduisant une attractivité croissante de l'UHA, que l'on retrouve dans le nombre de thèses en cotutelle qui avoisinent les 10 %. Des plafonds d'endorecrutements sont affichés et respectés par l'UHA : 35 % pour le recrutement des maitres de conférences (MCF) et 70 % pour les professeurs (PR). Si la fixation de plafonds constitue une amélioration du pilotage, prenant en compte les recommandations formulées par l'Aeres dans le rapport précédent, ces plafonds restent supérieurs aux moyennes nationales (27,5 % pour les MCF et 60 % pour les PR).

IV – Des écoles doctorales dynamiques

L'UHA est distribuée sur les ED Jean-Henri Lambert et Humanités, cultures, sociétés (qui devrait prendre la suite de l'ED SHS co-accréditée avec l'Unistra). Les deux ED mulhousiennes font preuve de dynamisme ; les étudiants reconnaissent la qualité de la formation dispensée et se sentent pleinement étudiants de l'UHA, même si ceux des laboratoires hébergés par les écoles cultivent un double sentiment d'appartenance. Cependant, la durée moyenne des thèses, de 37 mois pour l'ED Jean-Henri Lambert, s'élève à 60 mois pour l'ED Humanités, cultures, sociétés, en raison du profil professionnel de nombre de ses étudiants.

V – Au-delà de la prise en compte du rééquilibrage des ressources humaines et financières, la nécessité d'une politique incitative

Les moyens humains (chercheurs, enseignants-chercheurs, personnels techniques) associés à chaque pôle sont assez équilibrés (237 pour le pôle CPME ; 197 pour le pôle SPI ; 168 pour le pôle SHS). Cependant, certains laboratoires présentent un effectif critique dont il convient de se préoccuper, surtout au sein du pôle SHS qui est très dispersé dans son fonctionnement. Le rapport entre les effectifs d'enseignants-chercheurs et de personnels de soutien est d'environ 18 % (chiffre donné par le VP du CS lors de la séance du conseil de juillet 2012) ce qui est très faible. Des marges de manœuvre doivent être trouvées (mutualisation éventuelle de fonctions supports par exemple) afin de pallier ce déficit.

En matière de ressources humaines (enseignants-chercheurs et personnels de soutien), les évolutions les plus sensibles sont consécutives aux recompositions des laboratoires et ne relèvent pas d'une politique volontariste de redéploiement au service de la politique générale de recherche. On trouve ici la marque d'un fonctionnement décentralisé sur des composantes qui, pour la moitié d'entre elles, ont un statut dérogatoire. La volonté affichée de la nouvelle équipe d'inscrire encore plus profondément la recherche au sein de l'UHA suppose au niveau central d'être en capacité de coordonner la répartition des RH et que les composantes intègrent pleinement les enjeux collectifs.

La direction de la recherche repose sur cinq agents. Soulignons le dynamisme et le volontarisme de l'équipe ainsi que l'aide au montage de projets (plus d'une vingtaine de projets en cours) appréciée unanimement par les directeurs de laboratoires. Cependant, l'ampleur et la diversité de ses missions pourraient mettre le service en sous-effectif.

Du point de vue des finances, il a été créé une UB recherche gérée par la direction de la recherche. Elle n'est déployée que pour deux des laboratoires tandis que l'IS2M est sous le régime de la délégation globale de gestion financière assurée par le CNRS. Il conviendrait de simplifier le paysage et de rattacher tous les laboratoires à l'UB recherche, donnant ainsi une marge de manœuvre supplémentaire au niveau central, tout en consolidant la vision générale du budget recherche.

Les ressources financières (fonctionnement et investissement) de l'établissement en matière de recherche, hors masse salariale, peuvent être décrites à partir de cinq sources différentes (chiffres 2010) : la dotation de l'établissement (17,8 %), le CPER (15,9 %), les collectivités (42,7 %), les prestations de service (1,9 %), les contrats de recherche (21,5 %). La dotation de l'établissement a diminué au cours du contrat, en données relatives et brutes, passant de 37 % (2,92 M€) en 2008 à 17 % en 2010 (1,37 M€). Cette diminution préoccupante n'est pas totalement compensée par l'augmentation constatée de l'activité contractuelle, de 13 % (1,01 M€) à 24 % (1,65 M€) et de la dotation du CPER (345 k€ en 2008 à 1,2 M€ en 2010). Au total, les ressources recherche hors masse salariale ont diminué de 2 %, passant de 7,81 M€ à 7,67 M€.

La volonté de l'UHA de rééquilibrer les dotations des laboratoires s'est traduite dans les faits. Entre les périodes 2005-2008 et 2009-2012, le pôle SPI a vu sa dotation augmentée de 25 %, celle du pôle CPME diminuée de 25 % tandis que le pôle SHS doublait sa dotation.

Concernant le préciput, les chiffres fournis par l'UHA manquent de précision. Selon le rapport d'autoévaluation, pour la période 2008-2010, l'UHA a reçu un préciput de 435 798 € à mettre en regard des 2,3 M€ de contrats ANR gérés sur la même période. Le cas particulier du préciput des contrats ANR de l'IS2M hébergé par le CNRS et l'UHA devra être réglé par la convention à venir.

Le fonds d'intervention (BQR, actions incitatives centralisées etc.) est faible. Il est indiqué un montant d'environ 140 k€ par an soit environ 5 % de la ressource dite "ministère" ou 1 % du budget total (hors masse salariale). L'établissement n'a donc pas véritablement mis en place un dispositif de financement permettant la traduction de sa politique.

La politique incitative en matière de RH est basée sur le référentiel enseignant-chercheurs. Diverses actions sont en cours (diminution du volume d'heures complémentaires, accompagnement des enseignants-chercheurs non producteurs, accompagnement des nouveaux entrants, etc.) mais n'ont pas encore totalement abouti.

Les CRCT sont accordés par le CS à raison d'un ou deux semestres pour un total d'environ cinq semestres par an. L'établissement est par ailleurs tout à fait favorable aux demandes présentées de délégations auprès d'EPST.

VI – Des améliorations en matière de pilotage de la recherche à consolider

La politique de recherche et le pilotage de la recherche sont confiés au vice-président recherche, valorisation et formation doctorale, débattus au sein du CS, appuyés par le conseil des laboratoires et soumis au CA. La mise en œuvre opérationnelle relève de la direction de la recherche. L'allocation des ressources humaines et financières aux laboratoires est opérée également par les composantes.

Le CS, qui a été renouvelé en profondeur en 2012, examine donc les options stratégiques et formule tous les avis réglementaires. Le premier retour d'expérience du fonctionnement de ce conseil apparaît favorable, notamment au niveau de l'information des membres en amont des séances. Cependant, l'intranet de l'établissement est très pauvre en matière d'archivage des PV (seule information : un PV de la séance de juillet 2012).

Le conseil des laboratoires, réunissant les directeurs de laboratoire, longtemps inactif, a été réactivé par la nouvelle équipe. Cette disposition, saluée par l'ensemble des directeurs de laboratoire, devrait permettre à la recherche de s'affranchir des biais liés à un fonctionnement très décentralisé sur les composantes.

Le document d'autoévaluation mentionne l'existence ou la création d'autres instances consultatives comme le comité d'orientation stratégique des pôles de recherche. Il semble que la nouvelle équipe n'ait pas repris ces différents dispositifs mais qu'elle souhaite se doter d'une commission mixte CS/CEVU et d'un conseil d'orientation stratégique.

Les tableaux de bord de l'établissement en matière de recherche sont insuffisamment renseignés. Le rapport annuel de performance 2010, dans son troisième objectif ("Construire une politique de recherche ambitieuse : attractivité, compétitivité") regroupe six indicateurs. Deux d'entre eux ("Qualité des unités de recherche" et "Pourcentage d'enseignants-chercheurs producteurs") sont très peu renseignés. Pour deux autres ("Ressources ANR" et "Revenus consolidés de valorisation de la recherche"), il est difficile de les relier ou de les comparer aux chiffres correspondants du rapport d'autoévaluation. Un effort de consolidation des chiffres serait utile afin d'éclairer les choix et les décisions de l'établissement.

La valorisation de la recherche



I – De nettes avancées appuyées sur un contexte local demandeur, à conforter

Dans son analyse “SWOT”, le financement de la recherche est analysé par la nouvelle équipe de direction comme une des faiblesses de l’UHA, ce qui l’amène à accroître le financement privé de son activité. C’est une des raisons de la création d’une vice-présidence chargée des relations avec les entreprises. Mais celle-ci centre pour l’heure son action sur la mise en place d’un réseau d’anciens et sur la Fondation partenariale (lancée fin 2011, et pour l’instant limitée à la seule EDF), laissant la valorisation de la recherche à la nouvelle SATT.

Ceci étant, l’UHA semble avoir progressé dans la valorisation de sa recherche durant ces dernières années, comme le montre l’augmentation des financements liés à des contrats de recherche, passés entre 2008 et 2010 de 1 M€ à 1,65 M€, ou l’effort fait pour recentrer l’image de sa recherche autour de trois pôles plus visibles et cohérents. Il est toutefois à noter que la cellule de valorisation ne dispose pas d’une remontée des financements obtenus par l’UHA à travers ses contrats ou la valorisation de ses brevets ; seule la direction des affaires financières dispose de ces chiffres, peu connus ailleurs. Ils restent un domaine réservé des composantes ; pourtant, l’UHA aurait intérêt à en faire, comme d’autres universités, un moyen de pilotage de la recherche, avec la définition d’objectifs qui permettent de mesurer les progrès réalisés.

Les leviers de valorisation sur lesquels l’UHA peut jouer sont cependant bien identifiés et utilisés :

- Les pôles de compétitivité ; trois des cinq pôles alsaciens sont intéressés par le potentiel de l’UHA : Véhicules du futur, Fibres, Energivie. L’implication de l’UHA dans le fonctionnement des deux premiers pôles est forte, avec des retours significatifs (l’UHA assure 20 % des contrats de recherche du pôle Véhicule du futur depuis sa création en 2000, perçoit 20 % de ses financements, et a été associée entre 2010 et 2012 à 17 contrats du pôle Fibres). Les relations avec Energivie (réalisation de bâtiments basse consommation), dont la création est plus récente (2010), gagneraient à se développer dans la mesure où le pôle est demandeur. L’UHA semble jusqu’à présent avoir plutôt bien utilisé les pôles de compétitivité, mais elle n’a pas épuisé tout ce potentiel de croissance.
- Les entreprises de la zone économique Mulhouse/Colmar, et notamment ses PME innovantes et ses entreprises de taille intermédiaire (ETI), reconnaissent à l’UHA une bonne notoriété, compte tenu de l’ancienneté de ses écoles d’ingénieurs et de l’impact de certains de ses laboratoires (dans le domaine des matériaux, de la chimie, et des fibres textiles). Elles la créditent également d’une forte réactivité à leur demande en matière de recherche, tout en regrettant parfois des difficultés pour organiser le contact.
- Les liens étroits, très positifs, de l’UHA avec les chambres consulaires, à travers ses écoles, ses IUT, ses licences professionnelles et ses politiques d’apprentissage et de formation continue, diffusent également dans le domaine de la recherche appliquée (cf. infra projet Lamie).
- “L’atout suisse et rhénan” ; tirant profit de la proximité économique de la région de Mulhouse avec Bâle (Suisse) et Fribourg en Brisgau (Allemagne), de la zone d’activité qui s’est développée autour de l’Euroairport Bâle-Mulhouse, l’UHA a développé depuis longtemps les échanges transfrontaliers, notamment dans le cadre des programmes Eucor et aujourd’hui avec l’IDEFI NovaTris.
- Enfin, il faut noter la construction, encore en cours, d’une stratégie de développement de l’innovation à l’échelle de l’Alsace, avec la création d’une SATT, dont la convention UHA/SATT a été approuvée en septembre 2012, ainsi que celle d’un incubateur d’entreprises, la Semia, les deux structures étant communes à l’ensemble des laboratoires alsaciens.

II – Une initiative prometteuse : La maison de l'innovation et de l'entreprise

La création de La maison de l'innovation et de l'entreprise (dite "Lamie 1"), en 2010, était destinée à doter l'UHA d'un espace de rencontre entre les laboratoires de l'université et le monde économique dans le but de renforcer les projets collaboratifs entre laboratoires, entreprises et pôles de compétitivité.

Le processus organisé autour de Lamie 1 concerne le début de la phase d'innovation : susciter les idées innovantes en croisant demandes et compétences et mener les plus porteuses jusqu'à la preuve du concept en laboratoire et éventuellement au dépôt de brevet. La démarche peut être accompagnée par la cellule de valorisation de l'UHA (et demain, de plus en plus, par la SATT). La présence dans un même bâtiment de l'incubateur d'entreprises innovantes Semia et du Technopôle de Mulhouse, qui gère une pépinière d'entreprises, du financeur Oséo et de chercheurs de l'UHA développant un projet de création d'entreprise contribue à faire du site un point de convergences pour le développement de l'innovation à Mulhouse. Il est trop tôt pour apprécier l'impact du projet (sur lequel manquent d'ailleurs les indicateurs), mais il sera intéressant d'en suivre les résultats.

Le projet Lamie 2, prévu par l'équipe précédente et en cours de réalisation, vise à gérer la deuxième phase du processus d'innovation, en assurant la maturation des projets développés jusqu'à la réalisation de prototypes, par exemple, dans le domaine automobile, avec le projet Fastlite financé par l'Ademe piloté conjointement par PSA et Renault. Le projet occupera des locaux rendus vacants par la CCI, organisant une cohabitation qui commence à dépasser des coopérations déjà anciennes en matière de formation initiale et continue et d'apprentissage pour s'étendre à la recherche, et aider à familiariser les PME à un potentiel de recherche plus accessible, car plus visible.

Au terme de cette deuxième phase, l'industrialisation et la mise sur le marché sortiront du domaine de compétence universitaire pour revenir aux entreprises, avec l'aide éventuelle des CRITT (Centres régionaux pour l'innovation et le transfert de technologies) ou des pôles de compétitivité.

Malgré ces réalisations positives, au moment où se prépare le rattachement à l'Unistra, va se poser le problème de la valorisation de la recherche des laboratoires de second rang : le déséquilibre qui existe entre les laboratoires de l'UHA de très bon niveau et les autres, qui n'ont pas la même notoriété, va se poser avec plus d'acuité, et des efforts spécifiques seront nécessaires.

Enfin, quand l'UHA aura définitivement déterminé le contenu des activités de valorisation qu'elle transfère à la SATT, il conviendra d'examiner l'ensemble du processus de valorisation que l'université a progressivement mis en place, pour en améliorer la visibilité pour son environnement socio-économique et supprimer d'éventuels doublons entre la SATT et le dispositif Lamie.

La stratégie en matière de formation

L'offre de formation couvre les quatre domaines de formation : droit-économie-gestion ; sciences humaines et sociales ; arts, lettres, langues et sciences et technologies. Elle se décline en 14 mentions de licence, 32 mentions de licence professionnelle, 22 mentions de master et 52 spécialités (13 étudiants en moyenne par spécialité), 6 filières ingénieurs, 12 départements d'IUT.

Si la région Alsace dans son ensemble se caractérise par une proportion d'étudiants inscrits dans le niveau L inférieure à la moyenne nationale, il n'en est pas de même pour Mulhouse qui compte à la rentrée 2011, 65 % d'étudiants à ce niveau (5 041 étudiants aux niveaux L, LP, DUT), 27,2 % (2 106) au niveau master ou cycle d'ingénieurs, 2,4 % (189) en doctorat et 5,4 % (418) en diplômés d'établissement.

I – Un manque de cadrage dans l'élaboration de l'offre de formation

L'établissement a veillé à ne pas reproduire le même schéma d'offre de formation sur les deux sites de Mulhouse et Colmar, ce qui semble judicieux compte tenu de la proximité géographique. Il a ainsi fermé en septembre 2008 la licence sciences et technologies qui faisait doublon sur le site de Colmar.

Cependant, telle qu'elle se présente, l'offre de formation a été essentiellement élaborée au sein des composantes ; elle pâtit d'un manque de cadrage en amont qui se traduit notamment par une absence ou un manque d'analyse des indicateurs de suivi (par exemple, concernant l'insertion professionnelle) perceptible dans les licences générales comme dans les licences professionnelles. Ces dernières gagneraient à être coordonnées au niveau central de manière à assurer une cohérence d'ensemble et à vérifier la complétude des dossiers au moment des demandes de création ou de renouvellement.

L'établissement annonce son intention de revoir progressivement son offre dans le cadre du rattachement à l'Unistra, dans le sens d'une complémentarité et dans le souci de maintenir au moins sur l'un des deux sites des formations menacées de fermeture faute d'inscrits ; cette volonté est également celle de l'Unistra. Si cette convergence est de bon augure, il faut maintenant identifier précisément les secteurs sensibles qui devront faire l'objet d'une négociation.

II – Des restructurations internes dans un souci de cohérence

Pour apporter plus de cohérence à l'organisation des formations, des réorganisations ont été mises en place à la rentrée 2011. Ces mouvements internes ont abouti à la création d'un pôle lettres-langues, par le regroupement en un seul lieu (UFR des lettres et langues) des formations en langues. Le principal objectif est d'articuler plus fortement les filières de ce pôle avec les activités de recherche, et plus particulièrement avec celles du laboratoire ILLE. De la même façon, le département d'histoire a été rattaché à la faculté de sciences économiques sociales et juridiques (sur le site de la Fonderie) parce qu'un pôle documentation-histoire industrielle a été constitué sur ce site.

III – Une spécificité de l'UHA : le poids de la professionnalisation dans les formations

L'université de Haute-Alsace se caractérise par le poids très important de la professionnalisation dans son offre de formation. L'université a été souvent pionnière dans ce domaine et développe aujourd'hui un nombre important de formations en apprentissage, notamment les DUT. De plus, avec deux fois plus de mentions par rapport aux licences générales, l'UHA présente une offre conséquente de licences professionnelles, les deux tiers de ces LP (20 sur 32) étant portés par les IUT. Les LP se distinguent également des licences académiques par un nombre très faible d'enseignants-chercheurs au sein des équipes pédagogiques ; dès lors, le risque pour l'UHA de présenter deux types de 1^{ers} cycles bien distincts et assez imperméables entre eux est bien réel. Cela constitue une faiblesse pour les formations, faiblesse reconnue par les porteurs de projets eux-mêmes.

Les LP de l'UHA entretiennent une relation étroite avec le monde de l'entreprise, notamment à travers la formation continue. Toutefois, on peut s'interroger sur la rareté des conventionnements, problème déjà signalé dans le rapport précédent de l'Aeres.

L'UHA pilote par ailleurs le CFA interuniversitaire (CFAU) régional regroupant l'UHA et l'Unistra sur la base d'une compétence acquise en la matière. Le CFAU compte 1 650 étudiants dont 850 inscrits à l'UHA et 800 à l'Unistra, les apprentis des écoles d'ingénieurs étant inscrits dans un autre CFA (ITII Alsace). Le nombre d'étudiants en apprentissage représente 9,9 % du nombre total d'étudiants à l'UHA en 2011-2012 (11,7 % à la rentrée 2012) soit plus que la moyenne nationale. Le chiffre d'affaires total du CFA est de 7,5 M€, l'UHA réalisant la moitié de ce montant ; il est géré par quatre ETP. La volonté de l'établissement est de développer l'apprentissage pour certains masters, tels le master agro-alimentaire et le master MIAGE.

IV – Des passerelles à développer au sein des licences générales et des taux de réussite faibles

L'offre de formation de licence est construite de manière cohérente, en particulier dans les domaines ALL, STS et SHS. Si la progressivité des parcours est la règle générale, le domaine STS présente la particularité d'offrir un portail commun à l'ensemble de ses licences. Dans l'ensemble, celles-ci préparent bien aux masters avec, parfois, des UE de découverte qui préfigurent les matières enseignées dans le second cycle. Toutefois, il apparaît que les passerelles avec les IUT mériteraient d'être davantage développées en particulier en sciences : les réorientations de ou vers les DUT ou l'intégration d'étudiants de la FST vers les nombreuses licences professionnelles proposés par les deux IUT de Colmar et de Mulhouse concernent chaque année moins d'une dizaine d'étudiants seulement. De plus, les taux de réussite dans les licences apparaissent comme assez faibles (autour de 50 % en L1), ce qui semble en décalage avec les nombreux dispositifs d'aide à la réussite proposés aux étudiants. On peut toutefois noter que la valeur ajoutée par établissement, calculée par le ministère pour la réussite en licence, est positive pour deux des trois méthodes de calcul utilisées.

Un des points forts des licences, particulièrement en STS, réside dans l'existence de co-diplomations avec l'Allemagne ou la Suisse (cf. *infra* la stratégie en matière de relations internationales).

V – Des masters parfois fragilisés par un manque d'effectifs

Malgré une stagnation des effectifs au niveau master, le nombre de spécialités a augmenté entre 2008 et 2011 passant de 39 à 52. Les effectifs des masters enseignement sont très faibles (le plus souvent inférieurs à 10 inscrits) et au sein de la faculté de sciences, certains masters de chimie n'ont pas ouvert, faute d'effectifs suffisants.

L'établissement fait face à cette situation en mutualisant au maximum les enseignements et en n'ouvrant pas certains parcours en-deçà d'un certain seuil. D'autres initiatives sont prises au niveau des formations : dans la perspective du regroupement des formations en histoire sur le campus des Fonderies et selon les recommandations des évaluations 2012 de l'Aeres, un rapprochement entre deux formations de cette discipline est en cours. Il conduira à une meilleure formation par la recherche au sein du master "Métiers de la culture" et à une plus forte visibilité du M1 au sein de la mention Histoire (anciennement "Histoire de l'Europe"). Il est bien sûr trop tôt pour juger des effets de cette restructuration mais le processus engagé démontre la bonne réactivité des équipes pédagogiques, au sein d'un domaine, les SHS, pourtant relativement marginalisé à l'UHA.

Enfin, les problèmes d'effectifs pourraient trouver une solution partielle dans le cadre du rattachement, à condition d'être abordés courageusement et sans tabou. Toutefois, les responsables de formation sont encore en attente d'un véritable cadrage de la part de l'équipe présidentielle, aboutissant à la constitution d'une carte de formation régionale jouant sur la complémentarité entre l'UHA et l'Unistra.

VI – Un service de formation continue assez performant, trop isolé au sein de l'établissement

Mis en place à la création de l'université, le service de formation continue (SERFA) d'une part, assure la gestion administrative et financière de l'ensemble des actions de formation continue et d'autre part, propose des formations spécifiques : DAEU, capacité en droit ainsi que trois licences professionnelles et un master.

Le service dispose de 17 ETP et le chiffre d'affaires de la formation continue, stable en 2009 et en 2010 (1,662 M€), connaît une hausse de 10 % en 2011. Le calcul du coût complet des formations du service est effectué, communiqué à la composante responsable du diplôme mais n'est pas diffusé au niveau central de l'établissement.

Les formations diplômantes représentent 80 % du chiffre d'affaires. Le nombre d'étudiants en formation continue est de 549 en 2011-2012, en légère baisse par rapport à l'année 2010. Afin de corriger la baisse du chiffre d'affaires, le responsable du service souhaite ouvrir quatre nouveaux diplômes en FC et développer les cours à distance à hauteur de 30 % du temps de formation.

Le service de formation continue s'occupe également de la validation des acquis de l'expérience. 137 diplômes ont été délivrés en VAE par l'UHA depuis sa mise en place il y a dix ans, ce qui est un résultat honorable comparé à la moyenne des universités mais qui pourrait être encore amélioré, compte tenu des relations fortes avec le monde économique.

Malgré son dynamisme, le service est isolé au sein de l'UHA : il ne semble pas communiquer comme il serait souhaitable avec le reste de l'établissement. La question se pose d'en faire un véritable outil pour l'établissement.

VII – Des dispositifs variés d'information et d'orientation

L'université offre plusieurs dispositifs gérés par le service commun universitaire d'information et d'orientation pour accompagner tout au long de l'année les étudiants et les lycéens dans leurs choix d'orientation, avec l'organisation d'événements comme les journées portes ouvertes, les visites d'information dans les lycées, l'accueil de lycéens sur le campus ou la participation aux salons spécialisés.

Bien que des passerelles aient été mises en place pour permettre aux étudiants de se réorienter en cas d'échec, on compte peu de réorientations au cours du contrat (quatre seulement). Dans l'UFR de lettres et langues, le dispositif de réorientation est interne au domaine et seul un étudiant a pu en bénéficier.

VIII – Des dispositifs d'aide à la réussite nombreux, divers, décentralisés, que l'établissement se doit d'évaluer.

Dans le cadre du plan réussite en licence, de nombreuses actions ont été mises en place en 2009 et se sont poursuivies en 2010, pilotées par les composantes ou les services communs : assistance pédagogique (CLAM), acquisition de manuels de base à l'intention des étudiants de L1 (SCD), préparations aux concours du secteur santé et social (SERFA), tutorat TICE et C2i, professeurs référents, cours de soutien, contrôle continu dans certains départements (faculté des lettres, langues et sciences humaines) professeur référent, TD de méthodologie (faculté des sciences et techniques), abaissement du seuil de dédoublement des groupes de TD, semestre "Réussite" pour les étudiants en situation d'échec à l'issue du S1 (faculté des sciences économiques, sociales et juridiques), tutorat (IUT de Colmar), cours de soutien, notamment pour les bacheliers des séries technologiques (IUT de Mulhouse).

Le bilan financier de ces opérations est disponible mais on peut regretter l'absence d'informations chiffrées et précises sur le nombre d'étudiants concernés. Il semble par ailleurs que, malgré de nombreuses actions entreprises, le taux de réussite en L1 n'ait pas été sensiblement amélioré. Même si cette situation peut s'expliquer en partie par un poids important des bacheliers professionnels dans ces licences, une véritable réflexion, pouvant déboucher sur des actions correctrices, mériterait toutefois d'être initiée.

IX – Des dispositifs d'aide à l'insertion peu utilisés, mais des taux d'insertion très corrects

Le bureau d'aide à l'insertion professionnelle et des stages (BAIPS) diffuse aux étudiants des offres de stages ou d'emploi en lien avec les formations proposées par l'université. Il les assiste également dans leur recherche de stages et de premier emploi. Les offres de stage restent néanmoins fortement décentralisées dans les composantes qui ont les contacts directs avec les entreprises.

Le BAIPS a mis en place de nombreuses actions en partenariat avec plusieurs organismes, dont le Centre des jeunes dirigeants (projet personnel et professionnel, rédaction de CV, portfolio), mais les étudiants qui y ont eu recours sont peu nombreux.

Depuis 2010, l'établissement a mis en place des UE libres à caractère professionnel (stage volontaire "Pratique de recherche d'emploi et connaissance de l'entreprise") qui accueillent peu d'étudiants.

L'enquête réalisée par l'ORESIPE sur les diplômés de 2008 indique cependant un taux d'insertion professionnelle correct : 80 % des diplômés en licence professionnelle et 72 % des étudiants diplômés en master sont en emploi.

X – Une démarche évaluative à mener jusqu'au bout

L'université a développé une démarche méthodologique de l'évaluation des formations et des enseignements qui a été présentée et validée au CEVU. Malgré cela, l'évaluation des enseignements n'a toujours pas été mise en application. Certaines composantes, dont les écoles d'ingénieurs, pratiquent l'évaluation sous forme de questionnaires ; cependant, la restitution n'en est faite ni aux étudiants ni aux enseignants.

L'établissement réaffirme sa volonté d'évaluer les enseignements ; il devra pour cela d'une part, veiller à l'appropriation du projet par les enseignants et enseignants-chercheurs et d'autre part, réfléchir à un dispositif de restitution des résultats.

XI – Les TICE au service de la certification

Les TICE sont prises en charge par une chargée de mission qui a notamment développé la plateforme Moodle sur laquelle 339 enseignants ont déposé au moins un cours. L'UHA adhère à l'Université numérique en région Alsace (UNERA), et souhaite développer les actions de formation des enseignants en mutualisant un calendrier commun avec l'Unistra.

Si le développement des TICE est un élément important de la politique de formation, la faiblesse des moyens mobilisés ne permet pas d'en faire une priorité de l'établissement.

L'université dispose également d'un service commun, relié au VP CEVU, le CLAM (certifications et langues par apprentissage multimedia) qui a en charge le CLES et le C2i. Les étudiants peuvent préparer le CLES ou le C2i dans le cadre des UE libres proposées dans l'ensemble des parcours en licences et en masters. Le dispositif a permis à 610 étudiants d'obtenir la certification C2i en 2011. Pour la certification en langues, les chiffres pour l'année 2011-2012 sont les suivants : 418 inscrits, 376 présents et 124 certifiés.

XII – Un service commun de documentation dynamique, mais dont le développement est freiné par la multiplicité de ses sites

Avec 36,5 ETP, le service commun de documentation gère un budget d'un peu plus de 1,1 M€. Il se compose de huit bibliothèques : six sur le site de Mulhouse et une sur le site de Colmar. Le nombre important de sites et un horaire d'ouverture uniforme sur l'ensemble des sites (54,15 h)² génèrent de gros besoins en ressources humaines. L'augmentation importante du coût de la documentation numérique a asséché l'achat d'ouvrages. Le plan de réussite en licence a cependant permis depuis 2008 de continuer à acquérir des ouvrages pour le niveau L mais les cycles master et doctorat ont été délaissés. Dans le cadre d'un budget consolidé, une réorganisation des différents sites de la bibliothèque, nombreux pour une université de 8 000 étudiants, serait utile afin de dégager de plus grandes marges de manœuvre.

Le SCD et sa responsable sont engagés également depuis plusieurs années dans un projet de learning center acté dans le Contrat de projet État-Région 2007-2013. Ce nouveau bâtiment doit permettre de revoir la politique de ressources documentaires de l'établissement dans un cadre rénové avec notamment le CLAM.

Pour conclure sur les questions relatives à la formation, si l'établissement est très actif dans le champ de la formation, en interne et dans ses partenariats, il serait urgent qu'émerge une dynamique collective pour faire face aux échéances futures. L'établissement a en effet du mal à capitaliser sur ses résultats en ce qui concerne la mise en place des différents dispositifs d'aide et d'insertion. Enfin et surtout, l'absence d'un véritable suivi quantitatif et l'absence corrélative d'analyses et d'actions centralisées risquent de pénaliser l'établissement.

¹ À l'exception de la BU Illberg, qui est ouverte 60,5 h/semaine.

La stratégie en matière de vie étudiante

I – Des mesures récentes destinées à favoriser l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement

Déjà évoquée dans le dernier rapport de l'Aeres, la vie étudiante n'a pas encore été intégrée comme un élément déterminant de la stratégie de l'université, son pilotage étant encore trop souvent laissé à l'initiative des composantes, notamment des écoles, et pas suffisamment "porté" au niveau central. Cependant, dans la perspective du rapprochement avec l'Unistra, et consciente du problème, la nouvelle équipe de direction a mis en place un dispositif susceptible d'y remédier sous la forme du binôme vie étudiante associant un vice-président étudiant et un vice-président enseignant. Bien que des unités d'enseignement libres de formation des élus ou de validation de l'engagement étudiant soient proposées, elles ne rencontrent pas un franc succès (aucun inscrit dans l'UE de formation des élus étudiants) ; quant au statut de l'élue, il se traduit par des aménagements très différents d'une composante à une autre.

Enfin, les associations d'anciens étudiants n'existent que dans certaines composantes, notamment les écoles ; il serait peut-être judicieux de les fédérer.

D'après les étudiants, le sentiment d'appartenance à la composante, surtout dans les écoles, prévaut sur celui d'appartenir à l'UHA. Le développement d'une vie étudiante coordonnée au niveau de l'établissement contribuerait à améliorer la situation de l'UHA dans ce domaine.

II – Des associations actives dans un cadre insuffisamment défini

La vie étudiante est dynamique à l'UHA grâce à une vingtaine d'associations, de filières ou transversales. Pourtant, l'UHA n'a pas la capacité de comptabiliser officiellement le nombre d'associations étudiantes présentes et actives sur ses sites. Corrélativement, par manque de définition d'une politique de vie étudiante, ces associations se voient attribuer des moyens très différents d'une composante à une autre, notamment en ce qui concerne les locaux associatifs, créant ainsi une forte inégalité d'investissement personnel des élus et responsables associatifs selon leur localisation.

L'UHA participe pourtant à la cohésion des étudiants des différents campus à travers deux projets communs : d'une part, le festival de musique "Chipo'zik" qui se déroule au mois de mai sur le campus d'Illberg à Mulhouse et d'autre part, la compétition sportive, le "Duathlon", organisée chaque année en mars par le SUAPSPA.

Bien que, pour des raisons financières, le conseil régional et le conseil général aient décidé de se retirer de la commission d'aide aux projets étudiants (CAPE, réunissant le FSDIE de l'UHA, le Culture Action'S du CLOUS, la ville de Colmar et l'agglomération de la ville de Mulhouse), l'UHA continue d'utiliser cette procédure, initiée en 2004 et reprise par l'université de Strasbourg, qui permet de faire examiner conjointement les projets par les deux financeurs, le CLOUS (avec le Culture'ActionS) et l'UHA (avec le FSDIE).

À l'image de la vitalité du tissu associatif, l'ensemble des crédits disponibles pour le FSDIE (106 876 euros en 2010-2011) est consommé à travers 27 projets principalement orientés vers la culture.

Le bureau de la vie étudiante, composé d'un ETP administratif, s'occupe précisément d'aider les porteurs de projet à monter les dossiers de demande de subvention. En revanche, le BVE n'a pas de lien formel avec le vice-président étudiant et il ne semble pas contribuer à un accompagnement significatif des associations en difficulté.

L'UHA a élaboré de façon unilatérale une charte des associations exposant les droits et les devoirs des associations, charte qui n'a pas été signée par les associations étudiantes. Il serait opportun de reprendre un travail de rédaction concerté entre les acteurs.

III – Des services aux étudiants performants et innovants

Les étudiants de l'UHA bénéficient de services dédiés très développés. Le personnel est particulièrement impliqué dans le projet personnel de l'étudiant et est attentif à son parcours et à son bien-être. L'identification des services est facilitée par le regroupement sur le campus d'Illberg, dans la Maison des étudiants, du service de la scolarité, de la mission handicap, du service relations internationales, du BVE, du SCUIO, du service culturel, du SUMPPS et du service social.

À la rentrée, l'UHA a mis en place un guichet unique qui permet aux étudiants de trouver des informations sur le logement et la restauration, sur la Caisse d'allocations familiales, sur les mutuelles étudiantes ainsi qu'un accueil des étudiants étrangers, en lien avec la préfecture.

Le service de médecine préventive développe une politique ambitieuse, freinée toutefois par un manque de moyens, lequel explique le *turnover* important des médecins. Le SUMPPS accomplit pourtant un réel travail, assurant des visites de prévention sur les deux sites ; le taux de visite des primo-arrivants est de 39 % des inscrits en 2011-2012 (758 étudiants) ; par ailleurs, un partenariat a été établi avec l'hôpital de Rouffach (entre Mulhouse et Colmar), pour des consultations en psychiatrie et un psychologue opère à plein temps.

La création d'un conseil de gestion du service permettrait d'impliquer les étudiants dans la gouvernance du SUMPPS.

Enfin, l'UHA a créé un poste à temps plein d'assistante sociale qui, couplé avec un poste à mi-temps du CLOUS, permet d'assurer un suivi social individualisé des étudiants en difficultés (996 entretiens pour 333 étudiants reçus en 2011). Un partenariat entre le BVE de l'UHA et les services du CLOUS permet de donner la priorité aux étudiants suivis par le service social pour l'attribution d'emplois temporaires.

Les activités sportives sont très développées et bénéficient d'une politique adaptée à l'UHA. En 2010-2011, 3 261 étudiants sont inscrits au SUAPSPA, soit 42 % des étudiants de l'UHA, ce qui est remarquable. L'offre est importante (20 créneaux horaires sur l'année) pour une cotisation annuelle modeste de 15 € par an. Un conseil de gouvernance associe pleinement les étudiants aux décisions relatives à la politique sportive de l'UHA, qui assure par ailleurs un soutien aux sportifs de haut niveau (40 à 50 athlètes inscrits sur liste A bénéficient ainsi d'un contrat d'études).

L'offre culturelle à l'UHA est riche et diversifiée. La "Carte culture", au tarif de 6,5 €, commune à l'UHA et à l'Unistra, offre à l'ensemble des étudiants des possibilités d'accès privilégié à 21 musées, 11 cinémas et 45 lieux de spectacles ; elle est offerte aux primo-arrivants et aux boursiers. Elle jouit d'une bonne communication (site internet dédié, livret, lettre de l'UHA, etc.) et est bien identifiée par les étudiants, comme en témoignent les 100 000 entrées comptabilisées pour l'année 2011-2012. De plus, le service universitaire de l'action culturelle (SUAC) permet aux étudiants de bénéficier d'une offre de 15 unités d'enseignement libres. Il y a, par ailleurs, une véritable volonté de promouvoir la culture générale à travers les colloques de recherche. À l'UHA, la culture est à l'interface entre la vie étudiante, la recherche et la pédagogie mais aussi entre l'université et son environnement ; c'est un atout d'attractivité indéniable.

IV – Des relations avec le CLOUS à institutionnaliser

Avec un taux d'occupation de 100 %, on notera la forte attractivité des logements CROUS réservés aux étudiants de master et de doctorats. Cependant, depuis le changement d'équipe de direction, le comité d'orientation et de suivi n'a plus été réuni, rendant impossible l'évocation sinon la résolution de problèmes de logement et de restauration, tel celui lié au départ en stage de la moitié des étudiants dès le mois d'avril. Il est aussi dommage que les conventions antérieurement signées entre les collectivités territoriales (Mulhouse et Colmar), le CLOUS et l'UHA n'aient pas été renouvelées.

La stratégie en matière de relations extérieures



Un partenariat fort avec les collectivités territoriales toutes favorables au rattachement à l'Unistra

Les collectivités territoriales ont toujours fortement soutenu la création puis le développement de l'UHA. Cet engagement, jamais démenti depuis 35 ans, se traduit financièrement : le montant affecté à l'UHA au titre du contrat de projet État-Région (2007-13), est de 11,2 M€ (moitié État, moitié collectivités locales), dont 6 millions pour la réfection de l'École de chimie après l'explosion de 2006 et 3,5 millions pour le volet recherche.

Le conseil général est conscient des enjeux de taille de l'UHA, notamment en matière de recherche. Il a accordé à l'UHA, par une convention triennale (2008-10), 500 000 € de crédits d'investissements par an ; ce montant a été réduit, en raison du contexte économique, en 2011 puis en 2012 à 200 000 € par an de crédits d'investissements, et à 30 000 € an de crédits de fonctionnement destinés essentiellement à l'organisation et à la participation à des colloques. Le conseil général accorde désormais ses subventions recherche par projets, ciblés associant les pôles de compétitivité (par exemple le projet Compofast, financé par l'Ademe et le pôle Véhicule du futur).

L'agglomération de Mulhouse a pris conscience que, dans le cadre de la mondialisation, les regroupements des moyens étaient seuls en mesure d'assurer l'avenir d'une UHA trop petite pour rester seule. Désormais, l'agglomération (en plein accord avec le conseil général et la région) incite fortement l'UHA au rattachement à Strasbourg pour que l'Alsace continue à tenir un rang universitaire significatif.

Selon l'agglomération de Mulhouse, l'avenir de l'UHA dans une université alsacienne passe par une politique de niche, à valoriser. Selon elle, les apports de l'UHA sont de trois ordres : contribuer à accroître la taille de l'Unistra sans en changer l'échelle ; un ancrage industriel ensuite, que Strasbourg, pôle tertiaire, n'a pas ; une dimension tri-nationale, enfin, avec l'ouverture sur la Suisse et l'université de Bâle en particulier, là où Strasbourg a essentiellement une ouverture sur l'Allemagne.

L'objectif est dès lors de rapprocher les cinq universités du réseau Eucor, Confédération européenne des universités du Rhin supérieur, pour construire une politique de formation coordonnée au niveau des masters, qui contribuera à la visibilité du pôle universitaire.

Le conseil régional a une analyse très proche du conseil général et de l'agglomération de Mulhouse sur l'avenir de l'UHA et l'intérêt d'un rattachement avec Strasbourg. Il est particulièrement sensible à l'organisation des écoles d'ingénieurs du nouveau pôle Strasbourg-Mulhouse car l'Alsace souffre d'un très fort déficit en nombre d'ingénieurs diplômés, bien que les diplômés soient passés en cinq ans de 650 à 900, avec un objectif de 1 000 diplômés en 2013. L'idée est de faire des formations d'ingénieurs une force de l'enseignement supérieur en Alsace, *via* un recrutement des écoles à la fois national mais aussi allemand et suisse, avec des diplômés trilingues en français, anglais et allemand. Ce dialogue entre écoles n'a pas encore produit de résultat significatif, même s'il existe des complémentarités (dans la chimie par exemple, l'université de Strasbourg est orientée sur la recherche amont, là où Mulhouse privilégie la recherche aval, en lien avec l'industrie). C'est sur ce point que travaille le conseil régional, avec l'aide de l'association AlsaceTech' en cherchant à promouvoir un pacte d'ingénieur commun, avec diffusion des bonnes pratiques, échanges d'expérience, organisation de challenge entre écoles, etc.

En ce qui concerne plus généralement le rattachement à l'Unistra, le conseil régional constate qu'un énorme travail a été fait en interne pour débloquer la situation, mais qu'à bien des égards ce travail ne constitue qu'une première étape. Il considère, rejoignant l'analyse de l'agglomération de Mulhouse, que quoi que fasse l'université de Strasbourg, il revient à l'UHA de faire l'essentiel du parcours de rapprochement, et que, pour l'instant, beaucoup reste à faire.

La stratégie en matière de relations internationales



I – Formation : un savoir-faire reconnu par un IDEFI

Située à proximité des frontières avec l'Allemagne et la Suisse, l'UHA a développé naturellement des relations académiques privilégiées avec des partenaires dans ces deux pays qui se traduisent par 11 cursus transfrontaliers et par 190 diplômés en 2011, chiffre en bonne progression depuis 2008. En général et à travers les liens institutionnels et personnels avec les acteurs régionaux, l'UHA offre des formations transfrontalières à tous niveaux et réagit de manière flexible et rapide aux besoins socio-économiques.

Dans le cadre de l'appel à projet IDEFI de l'ANR, le projet NovaTris de l'UHA a été retenu. Avec un volume de 4,5 M€ sur 90 mois, quatre partenaires du côté allemand et un partenaire suisse, ce projet propose des formations disciplinaires triparties mais aussi un programme d'acquisition et d'approfondissement des compétences socioculturelles qui permettront aux diplômés de travailler avec aisance dans l'environnement transfrontalier. Avec un fort soutien régional, incluant l'université de Strasbourg, ce projet a aussi comme objectif la création de nouvelles formations multiculturelles. Par son ampleur et son originalité, il peut être considéré comme structurant en Alsace.

Les étudiants entrants et sortants dans le cadre des programmes internationaux bénéficient d'un soutien linguistique, leurs démarches administratives sont facilitées par une prise en charge par le service des relations internationales, ils sont aussi accompagnés dans leur recherche d'un logement et en général bien intégrés socialement. L'accueil des étudiants étrangers hors programme est variable selon les composantes de l'UHA, et, malgré l'existence d'un "guichet unique", pourrait être amélioré.

Le pourcentage d'étudiants de nationalité étrangère, de 16,55 % en 2012, est en légère augmentation depuis 2009 (14,37 %³) et un peu supérieur à la moyenne nationale toutes formations universitaires confondues (15,2 %, source OCDE, 2011). En revanche, le nombre d'étudiants en mobilité, hors transfrontalier, est faible, les pourcentages sont de 1,95 % pour les sortants et de 0,79 % pour les entrants, en janvier 2012. Si l'établissement exploite fort judicieusement l'axe transfrontalier, l'absence de données explicitant la réalité des mobilités entrantes et sortantes dans ce cadre ne permet pas d'apprécier l'impact réel de cette activité. Par ailleurs, l'établissement ne tire pas profit du contexte linguistique favorable lié à sa situation géographique, la mobilité étudiante à l'international hors transfrontalier restant très limitée.

II – Recherche : des possibilités de développement

Avec traditionnellement un rayonnement de caractère plutôt régional, l'UHA a bien intégré la nécessité d'un renforcement politique des actions destinées à augmenter sa visibilité à l'international. Etant donné le caractère très différent des composantes, une première action mise en place par la nouvelle équipe présidentielle a été d'établir une cartographie des actions de recherche à l'international de l'UHA qui devrait s'étendre à toute la région. La participation à des programmes internationaux de recherche reste modeste et devrait être améliorée. Dans ce domaine en particulier, le rattachement à l'université de Strasbourg est porteur de potentiel.

Les postes d'enseignants-chercheurs à pourvoir sont publiés au niveau européen. Avec environ 10 % d'EC d'origine étrangère, l'UHA se trouve dans la moyenne nationale. Le nombre de postes d'EC à la disposition des chercheurs invités est en augmentation sensible : 2 en 2009-2010, 4 en 2010-2011 et 3 en 2011-2012 et en 2012-2013. Avec un pourcentage d'environ 3,5 %, la mobilité sortante et entrante des enseignants-chercheurs, hors transfrontalier, est faible.

¹ Chiffres du document fourni par l'établissement "Etudiants entrants-sortants pour l'Aeres" du 29/10/2012.

III – Moyens mise en œuvre : une structuration administrative à améliorer

Piloté par le 1^{er} vice-président de l’UHA, assisté d’une chargée de mission, le service des RI se constitue d’une équipe de six personnes (dont le VP RI et la chargée de mission RI), sachant que le programme NovaTris permettra d’augmenter ce nombre dans l’avenir. Le partage des responsabilités entre actions transfrontalières et actions générales à l’international est bien défini. Le travail se fait en bonne intelligence avec les autres acteurs régionaux, en particulier avec l’université de Strasbourg.

Le service des RI est rattaché administrativement à la DEVU ; cette situation, qui se comprend par sa genèse, semble limiter les ambitions à l’international de l’UHA au seul domaine des formations ; elle paraît incongrue aujourd’hui. L’articulation du service avec les composantes se fait par un professeur coordinateur RI de chaque composante, dans certains cas assisté administrativement. Comme dans d’autres domaines, une recherche des effets synergiques supplémentaires entre les composantes, pour rendre les efforts communs plus efficaces, s’impose.

Le pilotage et la gestion

I – Pilotage et qualité des systèmes d'information et de communication : des avancées dans le développement et la qualité

Depuis 2009, l'université a remédié aux faiblesses signalées en 2008 dans l'organisation des systèmes d'information qui souffraient d'un éclatement des ressources et d'une carence du pilotage (absence de cohérence, manque de sûreté et inaptitude à produire des instruments d'évaluation et de pilotage).

Pour créer les conditions de l'émergence d'une politique d'établissement, le premier schéma directeur informatique (2008-2012) a confié le pilotage politique à un vice-président. Dans un système éclaté, où les ressources humaines sont plutôt dans les IUT, notamment celui de Colmar, ce VP a comme objectif de rechercher un mode de fonctionnement par projet avec les acteurs de l'établissement. Aujourd'hui, la constitution d'une culture commune n'est pas encore totalement acquise. Une politique globale de recrutement, de formation, de mobilité interne favoriserait son développement.

Le schéma directeur prévoyait aussi la réorganisation des services centraux par la création de la direction informatique chargée de la maîtrise d'œuvre. La nouvelle direction a vu ses moyens humains et matériels améliorés depuis 2009. Elle a pu participer à de nombreux projets en liaison avec les agents des IUT mais aussi avec l'université de Strasbourg.

S'agissant des infrastructures, l'UHA, partenaire de l'UNERA, a contribué activement à la construction d'un réseau régional unifié. Ce réseau est aujourd'hui porté par l'université de Strasbourg. À l'intérieur de l'université, un réseau de fibre optique a été installé et modernisé récemment. La mutualisation des serveurs et calculateurs est recherchée depuis 2009, et depuis fin 2010, ceux-ci sont disponibles en réseau.

Les usagers ont bénéficié de l'achèvement de la couverture WIFI sur les différents sites ainsi que de la mise en place d'un ENT. Un travail sur les usages numériques innovants est réalisé dans le cadre de l'UNERA. Il concerne aussi les TICE.

Le développement des applications de gestion pose encore des problèmes. L'UHA participe au consortium qui développe l'ensemble applicatif Cocktail. Mais les applications ont été installées sans cohérence ni entre elles ou ni entre composantes. Le VP a comme mission de "*contribuer aux réflexions sur le rattachement avec l'université de Strasbourg afin d'évoluer vers une convergence des systèmes lorsque cela est pertinent*". La prudence de cette formulation n'empêchera pas l'UHA de devoir développer une architecture cohérente au sein de l'établissement afin de faciliter son pilotage et les échanges d'information avec Strasbourg.

Outre le VP et la DI, l'UHA a installé un responsable de la sécurité des systèmes d'information. Les divers incidents sont l'occasion d'une normalisation progressive des pratiques. Une démarche préventive doit être recherchée qui vise à associer ce responsable à tout projet naissant.

Malgré des avancées notables, sur bien des points, la stratégie annoncée reprend celle qui avait été affichée dans le précédent contrat (pilotage politique fort, mutualisation des moyens, harmonisation des pratiques, rationalisation des applicatifs). De même, la recommandation de regrouper une partie des forces vers le niveau central, figurant dans le précédent rapport ne s'est pas traduite par une mutualisation suffisante des ressources humaines.

II – La politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines: des efforts qui restent à inscrire dans des orientations de fond

En 2009 et 2010, l'université a cherché à s'adapter aux exigences liées aux RCE. Les services de la DRH ont été réorganisés en quatre pôles dont deux correspondent aux missions nouvelles : moyens et suivi de la masse salariale, emplois et compétence ; le premier a bénéficié du recrutement d'un ASI en octobre 2012, le second d'un IGE en décembre 2008. De nombreux indicateurs, nécessaires au pilotage, et repris dans le bilan social pour certains, ont été élaborés. Cependant, les résultats ne correspondent pas toujours aux efforts entrepris. La réorganisation des services a été difficile. De fait, l'essentiel des changements repose sur un nombre limité de personnes qui n'ont pas toujours disposé d'outils adaptés. Les bases de données du logiciel utilisé (Mangue) n'étant ni suffisamment fiables ni à jour, des fichiers parallèles servant à produire les indicateurs demandés ont été maintenus. Malgré l'engagement et la qualité des responsables, la fonction administrative et le système d'information RH restent fragiles.

La masse salariale et l'occupation des emplois sont suivies avec précision, mais les outils prospectifs sont insuffisants. Le système d'information ne permet pas de prévoir de manière fiable, à court ou moyen terme, les évolutions de la masse salariale ni de juger du caractère soutenable de certaines décisions, telles la politique d'occupation de tous les emplois vacants, les grilles de recrutement des contractuels, les mesures indemnitaires.

Les informations mettant en rapport les ressources humaines et les besoins sont, de même, insuffisantes ou non utilisées et aucune adaptation n'est effectuée à l'occasion des vacances de postes. Il en résulte un déficit d'adaptation par l'absence de redéploiement et de changement de spécialité ou de qualification pour les personnels enseignants comme BIATSS.

Les besoins liés à l'enseignement ne sont connus que par le constat de la dépense effectuée et non par l'analyse en amont du coût des formations. Le dialogue de gestion entamé en 2012 devra s'enrichir par des informations provenant des composantes sur l'organisation des enseignements et s'étendre aux laboratoires.

Certaines recommandations de la présidence pour le budget 2013, comme la limitation du nombre d'heures complémentaires par enseignant ne seront pas suffisantes. Elles doivent s'accompagner de la mise en œuvre d'une politique d'établissement qui intègre un objectif de réduction globale des heures complémentaires, dès lors qu'elles ne sont pas financées par un dispositif spécifique (FA,FC) et du respect des seuils d'ouverture de certaines formations.

Pour les BIATSS, la situation est un peu différente car un certain renforcement administratif lié à des créations de postes a été opéré, mais l'enquête fonction 2009 n'a pas été diffusée et celle de 2011 n'a pas donné lieu à des décisions pratiques.

La présidence se fixe comme objectifs le redéploiement des emplois sur une base critérisée ainsi que la mise en place d'une GPEC. Le dialogue avec les composantes et les laboratoires devra s'approfondir pour que les besoins des uns et des autres soient mieux précisés et que les décisions concernant la recherche et l'enseignement soient définies sur la base de priorités et d'une connaissance et évaluation de l'existant.

Le montant global consacré au plan de formation des personnels est en nette augmentation, passant de 33 000 € en 2009 à presque 60 000 en 2011. Le bilan social 2011 révèle une attention particulière portée aux problèmes de sécurité, qui se traduit par un volant de formations dans ce domaine suivies par 211 personnels cette même année 2011.

III – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière au service de la stratégie de l'établissement: la mise en place récente d'un cadrage

L'année 2012 marque l'amorce d'un changement de pratique budgétaire. Jusqu'alors le budget correspondait à la somme des budgets élaborés par les composantes ; ces budgets intégraient des reports de crédits non liés à des investissements ou des contrats de recherche pluriannuels, en contradiction avec la réglementation.

L'objectif de la présidence est de développer une procédure visant à atteindre les objectifs de l'établissement et de ses composantes dans le respect de leur autonomie. À cette fin, ont été créées des documents destinés à favoriser la circulation de l'information et à permettre un constat partagé :

- des dossiers supports du dialogue de gestion donnant des informations sur les moyens financiers, les ressources humaines, les activités et les résultats en formation, l'état et le coût d'utilisation des locaux, les projets de la composante ; jusqu'à présent ne sont concernés ni la recherche, ni les laboratoires ;
- la lettre de cadrage pour le budget 2013.

Ces mesures n'auront, à court terme, que des effets limités par suite de l'insuffisance des outils d'analyse et de prévisions financières au niveau de l'établissement, comme de la maîtrise de certaines dépenses dans les composantes. En outre, si la lettre de cadrage budgétaire contient un discours sur la méthode, elle n'évoque aucune priorité stratégique ni ne précise de modalités pour atteindre des objectifs, si ce n'est la perspective de la mise en place de contrats d'objectifs et de moyens. Une rupture a néanmoins été effectuée dans le bon sens.

Pour faire vivre une organisation valorisant l'autonomie des composantes, l'établissement dispose de services financier et comptable très déconcentrés. Du point de vue comptable, les délais de paiement sont maîtrisés, la trésorerie est gérée, la comptabilité patrimoniale est en place, l'amortissement est aussi pratiqué ; les comptes sont certifiés. Les services financiers viennent d'être confortés par le recrutement d'un contrôleur de gestion. Sous réserve de la réalisation d'indicateurs et de la poursuite de collaborations de qualité, l'organisation administrative permet un fonctionnement déconcentré satisfaisant.

L'année 2012 marque aussi un changement dans la situation financière de l'établissement. La relative aisance des années passées a autorisé des investissements importants. Des évolutions progressives mènent aujourd'hui à la contraction des fonds de roulement.

Par suite du niveau durablement stagnant de ses ressources propres (environ 5 M€), l'établissement est très dépendant pour son fonctionnement des subventions publiques (75,7 M€ qui ont fort heureusement crû de plus de 3 M€ entre 2010 et 2011). La présidence est consciente de cette fragilité et entend améliorer la gestion des recettes. Au-delà de ces progrès nécessaires, il faudra donc développer les ressources propres.

Dans ce contexte, la croissance de certaines dépenses devient inquiétante. La masse salariale de l'établissement a davantage augmenté que la dotation de l'État (7,6 % en deux ans pour la dépense contre 7,1 % pour la recette). Cette différence s'explique par le gonflement important du coût des heures complémentaires entre 2009 et 2011 : + 23 % pour une hausse en valeur absolue de 800 000 €.

Alors même que la situation financière reste saine, la sensibilisation des acteurs aux risques potentiels comme l'émergence d'une stratégie budgétaire d'établissement sont nécessaires. La présidence de l'établissement est consciente de ces enjeux.

IV – Une bonne connaissance du patrimoine qui devra permettre de maîtriser des coûts prévisionnels à la hausse

L'UHA a formalisé sa politique immobilière dans un schéma prévisionnel élaboré en 2009, voté en 2010. Celui-ci dégage des priorités et chiffre les dépenses nécessaires à un niveau annuel moyen très légèrement inférieur à celui des investissements des quatre dernières années.

L'université connaît bien ses locaux, leur état actuel et leur évolution prévisible, ainsi que leur valeur et leurs coûts d'usage. En liaison avec l'Unistra, elle systématise ce savoir par l'implantation de logiciels de numérisation des plans, de gestion du patrimoine et par l'installation du logiciel ADE de gestion des emplois du temps.

L'établissement peut s'appuyer sur des services efficaces. Plus de 80 % des agents se chargent de la maintenance (35), les pôles travaux et gestion financière ayant des effectifs plus modestes (7). Ces agents sont inégalement répartis puisque 60 % d'entre eux sont affectés dans les IUT (10 à Mulhouse) et dans les écoles d'ingénieurs. Pour satisfaire aux mieux les besoins, les agents travaillant sur le site de Colmar collaborent. Il faudrait développer cette pratique à Mulhouse, et au-delà, d'une mutualisation des services, et élaborer une carte prévisionnelle des emplois et compétences pour disposer de capacités adaptées aux instruments actuels.

Grâce à sa stratégie, à la connaissance de ses locaux et à ses services, l'UHA conduit des opérations pour maîtriser ses coûts d'usage et pour construire et réhabiliter ses locaux.

L'action de la direction du patrimoine immobilier et du chargé de mission développement durable a permis de réduire la consommation d'eau et d'énergie dans plusieurs bâtiments. Des résultats remarquables ont été obtenus mais ne sont malheureusement pas généralisés. On a en effet pu constater ailleurs un doublement des dépenses de chauffage et d'électricité. Pour maîtriser totalement ses coûts, l'UHA devra mobiliser l'ensemble des acteurs et prévoir des investissements accrus sur le bâti. Le vieillissement naturel des locaux va lui aussi générer une forte croissance de la dépense pour la maintenance. Ces coûts sont estimés à 4,5 M€ par an, contre 2,7 M€ aujourd'hui.

Le CPER 2007-2013 a permis à l'UHA de réaliser de nombreuses opérations de construction, de restructuration et de réhabilitation. Pour les années futures, sa politique est d'adapter le bâti aux nouveaux besoins sans augmenter les surfaces, en veillant à limiter les dépenses de fonctionnement. Un programme prévisionnel des opérations est prêt.

L'UHA a une politique immobilière claire et a amélioré la gestion de son parc. La poursuite des progrès dépendra non seulement du prochain CPER mais de la capacité à dégager de l'autofinancement, à mobiliser l'ensemble des acteurs et à mener une politique de ressources humaines.

V – Une communication performante

Le service central de communication, créé il y a 15 ans et doté pendant de nombreuses années d'une seule personne, s'est sensiblement étoffé en 2008 ; il regroupe aujourd'hui quatre personnes. Les écoles d'ingénieurs et les IUT sont également dotés d'un chargé de communication à temps plein, et les UFR, les services administratifs et certains laboratoires ont désigné des correspondants de communication, qui exercent cette fonction en sus de leur activité principale (il en existe notamment un par laboratoire). Le budget du service est passé de 65 000 € en 2007 à 85 000 € en 2012.

La responsable communication réunit régulièrement les chargés de communication et les responsables de communication des composantes. Par ailleurs, des groupes *ad hoc* sont constitués en cas de besoin pour des opérations spécifiques, sur la constitution d'un réseau d'*alumni* (qui a échoué en raison du non-partage par les écoles de leur fichier), sur le site internet de l'UHA, sur l'harmonisation de la documentation. Une nouvelle organisation du travail permet à la directrice du service d'être pleinement associée à l'équipe de direction. Elle fait partie du comité de pilotage sur la refonte du site internet de l'Unistra et elle est invitée aux réunions du réseau de communication de l'Unistra et participe régulièrement à des réunions avec la direction de la communication. Cela se traduit par une politique de communiqués communs, et une réflexion sur des projets tel qu'une revue de presse commune, un fascicule commun sur les chiffres clés des deux universités et un livret d'accueil au personnel de l'Unistra, calqué sur celui de l'UHA.

Le service travaille aujourd'hui à la partie internationale du projet *alumni*, réalisée à l'UHA sous l'autorité du VP chargé des relations avec les entreprises. Cette action, menée en parallèle avec l'Unistra, se décline aussi sur les thématiques suivantes :

- plan de communication de la fondation (non encore disponible) ;
- refonte de la plaquette institutionnelle de l'UHA ;
- élaboration de livrets sur les formations et sur la recherche à l'UHA (avec notamment la mise sur Ipad de la plaquette des formations de l'UHA, à destination des services d'orientation des lycées et des universités).

La politique de communication interne à l'université est adaptée aux moyens et à la taille de l'université ; elle se fait essentiellement *on line* et en audiovisuel (film passant en boucle sur des écrans installés dans les lieux de passage les plus fréquentés).

Une newsletter mise à jour de façon hebdomadaire est disponible sur le site Internet de l'université, site qui permet de s'abonner à certains flux RSS automatiquement.

Le service diffuse invitations et informations par le biais de mails génériques (étudiants, enseignants, personnels BIATSS), et un intranet affiche des informations particulières à des publics ciblés.

En résumé, le service de communication fonctionne bien avec des moyens réduits, il semble bien préparé à accompagner le rattachement de l'UHA à l'Unistra. Le point faible majeur concerne la communication extérieure, qui semble finalement assez peu gérée, et qui, en l'absence du plan de communication sur la fondation partenariale en préparation, reste insuffisante compte tenu des enjeux que représentent les partenariats extérieurs pour l'UHA. On notera également une dichotomie assez forte entre les composantes structurées (écoles d'ingénieurs, IUT), qui ont leur propre communication, et la communication centrale de l'UHA. Malgré la coordination opérée, il conviendra d'être attentif à ce que cette situation n'entraîne pas quelques "pertes en ligne" et des conflits d'intérêt (par exemple sur la gestion des *alumni*). Enfin, la question de l'organisation d'une communication commune avec l'Unistra ne semble pas avoir été abordée sur un plan institutionnel, même si elle fonctionne bien dans les faits.

Conclusion et recommandations



L'université de Haute-Alsace est un établissement à taille humaine. Ses composantes sont de petite taille et la dimension de proximité est l'une des forces indéniables de l'établissement, à côté du caractère professionnalisant de la plupart de ses formations, fortement soutenues par les collectivités et surtout par le tissu industriel local.

Depuis la précédente évaluation, l'UHA n'a toujours pas réussi à faire adhérer ses acteurs et ses composantes à une politique d'établissement, ce qui la conduit à une hétérogénéité de ses résultats. Ce manque d'unité globale de l'UHA, qui ne permet pas une mobilisation optimale de ses ressources, constituent aujourd'hui une difficulté majeure pour répondre aux exigences actuelles de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le paysage de la recherche à l'UHA, sensiblement restructuré au cours de la période quadriennale 2009-2012, se décline maintenant en un nombre restreint de champs d'applications qui s'inscrivent dans le contexte socio-économique local, en s'appuyant sur un des atouts du site, sa proximité avec l'Allemagne et de la Suisse. La qualité de cette recherche a été améliorée au cours de cette période mais reste en-deçà du niveau ambitionné. Le dynamisme et le volontarisme de l'ensemble des personnels associés au management de la recherche doivent se traduire dans des actions concrètes, hiérarchisées, qui pourront s'appuyer sur le dialogue et la confiance renoués entre les différents acteurs.

En ce qui concerne les formations, l'établissement a conscience qu'une réorganisation de l'offre s'avère indispensable dans la perspective du rattachement à l'Unistra ; cependant, les propositions concrètes ne sont pas encore explicitement énoncées. Il ne paraît pas opportun d'attendre le nouveau contrat pour s'atteler à cette tâche : l'identification de secteurs, voire de formations dont le périmètre et l'implantation devront être revus, est urgente. Le secteur professionnalisant qui est l'un des points forts de l'UHA a tout à gagner du rattachement et il doit mettre en avant ses atouts.

D'une manière générale, il convient de souligner que les outils d'aide à la décision (tableaux de bord, indicateurs, etc.) qui commencent à être exploités, notamment dans le cadre des dialogues de gestion, demandent encore à être consolidés et partagés par toute la communauté en étant rendus publics, et que la définition des moyens humains et financiers au regard des ambitions et des objectifs affichés reste encore floue. Il devrait être possible de procéder à un certain nombre de rééquilibres qui permettront un meilleur pilotage.

Il s'agit maintenant de réussir le rattachement à l'Unistra, un rattachement qui constitue pour l'UHA une opportunité à multiples facettes : tant au plan de la recherche, où il permettra d'asseoir la situation de certains laboratoires, qu'au niveau des formations, en s'appuyant sur les secteurs forts de l'UHA, ou du rayonnement sur le territoire national et au-delà. Malgré une avancée décisive, une certaine fragilité demeure, liée à la difficulté pour l'établissement à formuler des priorités et des modalités opérationnelles. Aujourd'hui, de façon assez paradoxale, il semble que les questions de stratégie aient été davantage posées par les partenaires extérieurs que par l'établissement lui-même.

I – Les points forts

- La professionnalisation de l'offre de formation et la place de l'apprentissage grâce à des relations fortes avec le tissu industriel local.
- La capacité à utiliser la situation géographique pour mettre les relations transfrontalières au cœur de la stratégie de l'établissement.
- Une sérénité retrouvée après une période de crise et des modalités de dialogue renouvelées.
- Une offre de qualité en matière de services aux étudiants.
- Un consensus autour du principe de rattachement à l'Unistra.

II – Les points faibles

- À tous les niveaux, décalage entre la stratégie politique et sa traduction opérationnelle ;
 - gouvernance :
 - .missions des VP insuffisamment cernées et articulées les unes par rapport aux autres ;
 - .structuration administrative insuffisante pour faire fonctionner l'établissement, notamment en ce qui concerne la gestion des ressources humaines et le budget ;
 - .faible capacité de l'établissement et des composantes à articuler leurs objectifs et leurs actions dans une même politique ;
 - recherche :
 - .difficulté à mobiliser des moyens au regard de l'ambition de l'établissement ;
 - formation :
 - .absence de pilotage central de l'offre de formation et absence de prise en compte du rattachement dans l'élaboration de l'offre ;
 - .faiblesse du suivi des résultats des actions transversales et évaluation des enseignements non opérationnelle ;
- En ce qui concerne le processus de rattachement :
 - mode opératoire peu avancé dans tous les domaines (offre de formation, outils de pilotage communs, GRH).

III – Les recommandations

- Les points suivants portent plus particulièrement sur la politique d'établissement que doit mener l'UHA, en particulier dans la perspective du rattachement à l'Unistra :
 - veiller à ce que les composantes, dans un esprit solidaire, s'intègrent pleinement à la construction d'une stratégie d'établissement ;
 - s'appuyer sur les atouts de l'UHA (professionnalisation, symbiose avec les milieux économiques, positionnement géographique stratégique) pour définir des priorités à défendre ;
 - ne pas attendre le prochain contrat pour repenser l'offre de formation.
- Mettre en œuvre au plus vite les actions qui permettront à l'établissement d'atteindre ses objectifs stratégiques en particulier en redéployant des moyens dans les domaines financier et ressources humaines et en confortant son système d'information.

Liste des sigles

A

ALL	Art, lettres et langues
ANR	Agence nationale de la recherche

B

BAIPS	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle et des stages
BIATSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CAPE	commission d'aide aux projets étudiants
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CERDACC	Centre européen de recherche sur le droit des accidents collectifs et des catastrophes
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CLAM	Certifications et langues par apprentissage multimedia
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CLOUS	Centre local des œuvres universitaires et scolaires
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COB	Chimie organique et bio-organique
CPER	Contrat de projets état-région
CPME	Chimie, physique, matériaux et environnement
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CREM	Centre de recherche sur les médiations
CRESAT	Centre de recherche sur les économies, les sociétés, les arts et les techniques
CRITT	Centre régionaux pour l'innovation et le transfert de technologies
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CV	<i>Curriculum vitae</i>

D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEVU	Direction des études et de la vie universitaire
DGS	Direction générale des services
DI	Direction informatique
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ETP	Équivalent temps plein

F

FC	Formation continue
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FUI	Fonds unique interministériel

G

GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRAAL	Gestion de la recherche application concernant les activités des laboratoires
GRH	Gestion des ressources humaines
GRPHE	Groupe de recherche en physique des hautes énergies

I

IDEFI	Initiatives d'excellence en formations innovantes
IGE	IGE Ingénieur d'étude (ITARF)
ILLE	Institut de recherche en langues et littératures européennes
ITII	Instituts des techniques d'ingénieur de l'industrie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

Lamie	La maison de l'innovation et de l'entreprise
LBVE	Laboratoire
LM	Licence/master
LMIA	Laboratoire de mathématiques, informatique et application
LP	Licence professionnelle
LVBE	Laboratoire vigne biotechnologies et environnement

M

MCF	Maître de conférences
MIAGE	Méthodes informatiques appliquées à la gestion des entreprises
MICA	Materials Institute Carnot Alsace
MIPS	Modélisation, intelligence, processus et systèmes

O

OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
------	---

P

PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PES	Prime d'excellence scientifique
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Professeur des universités
PV	Procès-verbal

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RSS	<i>Really Simple Syndication</i>

S

SATT	Société d'accélération de transfert technologique
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SERFA	Service de formation continue
SHS	Sciences humaines et sociales
SPI	Sciences pour l'ingénieur
STS	Section de technicien supérieur
SUAPSPA	Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

T

TD Travaux dirigés
TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UB Unité budgétaire
UE Unité d'enseignement
UFR Unité de formation et de recherche
UHA Université de Haute-Alsace
UNERA Université numérique en région Alsace

V

VAE Validation des acquis de l'expérience
VP Vice-président

W

WIFI *Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)

Observations de la présidente



Présidence

Référence

CGZ/KM/2013/N°17/SG

Affaire suivie par

Pascale Nachez

Téléphone

03 89 33 63 11

Télécopie

03 89 33 63 19

Mél

pascale.nachez@uha.fr

2 rue des Frères Lumière

68093 Mulhouse cedex

Mulhouse, le 12 février 2013

La Présidente

à

Monsieur le Directeur de la Section des
Etablissements

Philippe Tchamitchian

AERES

20 rue Vivienne

72002 Paris

Objet : Rapport d'évaluation Aeres – Observations de la Présidente

L'Université de Haute-Alsace et l'équipe présidentielle remercient l'Aeres à la fois pour la qualité des échanges lors de la visite du Comité d'évaluation courant octobre 2012 et pour les recommandations du rapport d'évaluation qui confortent les grandes orientations prises par la nouvelle équipe, en place depuis juillet 2012.

Au-delà du dynamisme et de la réactivité retrouvés de notre université, le rapport d'évaluation relève la volonté très nette de l'équipe de renforcer et structurer la gouvernance afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée et qui, pour nombre d'entre eux rejoignent les préconisations du Comité, à savoir en priorité :

- **Le contrat de site Alsace et le rattachement de l'Université de Haute-Alsace à l'Université de Strasbourg**

La réussite de la structuration de l'espace alsacien de l'enseignement supérieur est inscrite comme un des enjeux essentiels du contrat de site Alsace 2013-2017, incluant l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'Université de Strasbourg (Unistra) n'ayant pas souhaité poursuivre la démarche de constitution d'un PRES Alsace, et après avoir exploré différentes possibilités, a été retenue l'option d'un rattachement, l'Université de Haute-Alsace s'étant positionné sur un modèle coopératif de préférence à un modèle fusionnel. Les élections des nouveaux conseils des deux Universités courant 2012, (processus électoraux à l'UHA d'avril à juin 2012 et à l'Unistra d'octobre à décembre 2012), ont ralenti le processus qui sera relancé courant 2013, permettant ainsi d'analyser les nouveaux dispositifs prévus par la future loi sur l'enseignement supérieur et la recherche et de s'y conformer sur le site Alsace. L'analyse SWOT effectuée au sein de l'Université de Haute-Alsace a permis, comme vous l'avez souligné, d'identifier les forces de notre établissement qui, en s'additionnant avec l'attractivité incontestable de l'Université de Strasbourg, contribueront à renforcer encore le site Alsace.

- **L'évolution de l'offre de formation**

Le rapport relève comme points forts de notre université « *la professionnalisation de l'offre de formation, la place de l'apprentissage grâce à des relations fortes avec le tissu industriel local* » et « *la bonne insertion professionnelle de nos diplômés* ». La particularité de l'Université de Haute-Alsace est de s'être historiquement développée en complémentarité avec les universités de Strasbourg, en développant une politique de niche innovante et porteuse en termes d'emplois.

Le rattachement sera l'occasion, comme vous le suggérez, de repenser l'offre de formation au niveau régional dans un souci partagé par les deux universités de qualité et d'accessibilité des formations, d'attractivité, de développement équilibré des territoires, mais aussi de soutenabilité financière. C'est dans cette perspective qu'une lettre de cadrage pédagogique – répondant aux attentes du comité - a été présentée en CEVU le 18 octobre 2012, puis transmise aux composantes et doit permettre d'engager en interne et dans le cadre du rattachement la réflexion sur l'offre régionale de formation.

Le dialogue entre écoles d'ingénieurs est mené au sein du réseau Alsace Tech qui fédère depuis 2007 les quatorze écoles d'ingénieurs, d'architecture et de management en Alsace, dont les deux écoles mulhousiennes (ENSCMU et ENSISA) présentes sur le site depuis le 19^e siècle. Parmi les actions phares on peut citer le forum Alsace Tech Entreprises, salon annuel de recrutement et des stages qui connaît un véritable succès et dont la dernière édition s'est déroulée à Mulhouse en novembre 2012, ainsi que des formations aux interfaces disciplinaires (Ingénieurs-Managers par exemple).

Le service commun de formation continue (SERFA) s'emploie à renforcer les interactions avec les composantes et il est utile de souligner que toutes les composantes sont membres de son conseil, participant ainsi à son pilotage.

- **Le renforcement de la recherche et de sa valorisation**

Les choix qui ont été faits dans l'organisation de la recherche de l'Université, choix appréciés très positivement, visent à dynamiser l'activité de l'ensemble des laboratoires de notre université, qui se situe déjà, comme le comité l'a souligné, à un bon niveau. La réflexion sur la structuration des plateformes est engagée. La formalisation des relations avec les EPST, souhaitée par le comité, est en cours.

Concernant le laboratoire MIPS, nous rappelons l'évaluation AERES du laboratoire (novembre 2011) : « *le comité tient à souligner la bonne gouvernance du MIPS s'opérant dans la continuité* ».

A propos de la valorisation de la recherche, le caractère structurant du projet Lamie 2, dans sa nouvelle configuration, a été souligné. Si la réactivité de notre université et sa forte implication dans 3 pôles de compétitivité ont été appréciées, nous avons déjà amélioré, comme suggéré, la prise de contacts avec les entreprises.

Le rapport relève le « *dynamisme* » des Ecoles Doctorales ainsi que le lien fort avec les doctorants, et nous serons attentifs à ce que cette dimension soit préservée dans le cadre de la reconfiguration du paysage des co-accréditations des écoles doctorales sur le site Alsace.

Le renforcement du lien recherche et formation est assuré par la mise en place d'une commission mixte CS/CEVU et la première réunion est fixée le 7 mars 2013.

Enfin, l'encouragement à participer aux Idex attribués à l'Université de Strasbourg est bien entendu un point très positif pour la recherche en Haute-Alsace.

- **Une gouvernance fédérale au service de la stratégie d'établissement**

La gouvernance fédérale est un choix politique fort de la nouvelle équipe qui veut s'appuyer sur le dynamisme et les forces de ses composantes tout en les responsabilisant afin de mener une politique d'établissement où chacun est acteur. La proximité de l'Allemagne et de la Suisse inspire sans doute aussi un mode de gouvernance peu conforme au modèle centralisateur français. Cela est adossé à un management de type participatif et le développement en cours des outils de pilotage, dont le comité relève à la fois la présence et la nécessité d'un renforcement, sera un appui indispensable. L'équipe, consciente des enjeux, est fortement mobilisée autour de cet objectif qui répond également à son souhait de transparence et d'amélioration de la communication interne. La démarche s'appuie sur un dialogue de gestion initié en juillet 2012 dès la préparation du budget, et la mise en place de Conventions d'Objectifs et de Moyens (COM) avec toutes les composantes, laboratoires et services communs de l'Université.

L'ensemble de ces éléments participent à la définition d'une « *politique qualité structurée* » telle que préconisée dans le rapport d'évaluation.

- **La réussite de nos étudiants**

Le comité a reconnu la plus-value apportée par notre établissement en matière de réussite de nos étudiants. Là encore, la taille de notre université est un atout afin d'assurer un encadrement de proximité, avec une meilleure individualisation des parcours et contenus. Lorsque le comité apprécie « *des services aux étudiants performants et innovants* », il souligne aussi cette proximité et cette attention constante que peut développer une université à taille humaine à laquelle nous sommes très attachés.

L'institutionnalisation des relations avec le Clous est en cours et les récentes discussions autour du Contrat de Plan Etat-Région ont permis d'inscrire l'amélioration attendue du logement étudiant sur le campus de l'Illberg.

Un système commun d'évaluation des enseignements et des formations, construit par un laboratoire de recherche de l'UHA, à partir des critères identifiés par nos étudiants, est mis en place. Afin de permettre une meilleure appropriation du système et une meilleure exploitation des résultats, la création d'un service universitaire de pédagogie est actée dans le cadre du contrat pédagogique annexé au contrat d'établissement 2013-2017.

- **Le pilotage et la gestion**

Les évolutions positives de la direction informatique et des systèmes d'information ont été relevés et l'équipe présidentielle est consciente des enjeux qui y sont liés, face à la nécessité d'une meilleure fiabilisation des données et plus encore de leur mise en relation pour améliorer le pilotage de l'établissement. Cette problématique, commune à l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur, mériterait des réponses nationales.

La mise en place d'une GPEC est en cours afin de pouvoir mieux connaître les besoins et les marges d'évolution.

La réflexion actuelle sur une meilleure connaissance de l'impact financier des décisions prises et sur des scénarios d'évolution ainsi que le développement des ressources propres, domaine dans lequel notre établissement est déjà très dynamique, doivent nous permettre d'assurer la soutenabilité financière de nos actions. Nous sommes conscients cependant que la soutenabilité humaine des projets doit être mieux considérée, les services, très dévoués, ayant une charge de travail considérable.

- **Un savoir-faire reconnu**

La qualité des relations avec le monde socio-professionnel a été soulignée et, pour mieux répondre aux attentes du comité, nous avons entrepris de développer les conventionnements afin de les formaliser et leur donner ainsi une meilleure visibilité. Cela répond au final à un point faible identifié de notre université : le manque de « *faire-savoir* » de son savoir-faire !

L'IDEFI Novatris, comme le comité le rappelle, récompense « *un savoir-faire reconnu (...) et structurant en Alsace* ». Le développement du transfrontalier comme modèle de formation, mode de coopération et objet de recherche fait partie des axes stratégiques de l'Université de Haute-Alsace.

Consciente de ses forces et de ses points d'amélioration, l'Université de Haute-Alsace se positionne aujourd'hui de manière à contribuer au renforcement de l'enseignement supérieur et de la recherche sur le site Alsace avec l'ensemble de ses partenaires et répond ainsi à l'ambition qui est la sienne « *Réussir ensemble* ».

La Présidente de l'Université de Haute-Alsace


Christine Gangloff-Ziegler

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université de Haute-Alsace a eu lieu du 9 au 11 octobre 2012. Le comité d'évaluation était présidé par Eliane **Kotler**, professeur des universités (université Nice-Sophia Antipolis).

Ont participé à l'évaluation :

Jean-Sylvain **Chavanne**, étudiant vice-président de l'université de Bretagne Occidentale (Brest) ;

Claude **Lecompte**, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, retraité ;

Marie-Pierre **Mairesse**, professeur des universités, université de Valenciennes,

François **Michaux**, ancien responsable ressources humaines chez Renault,

Éric **Saint-Aman**, professeur des universités, université Grenoble 1 (Joseph Fourier),

Didier **Vye**, maître de conférences, université de la Rochelle,

Dieter **Weichert**, professeur des universités, Institute of General Mechanics (Allemagne).

Robert **Fouquet** délégué scientifique, Célia **Alfonsi** et Astrid **Lanoué**, chargées de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.