

# DÉLIBÉRATION

## Congrès

Séance du 28 janvier 2020

Délibération n°3-2020  
Point 2

### Point 2 de l'ordre du jour

#### Document d'orientation stratégique de l'Université de Strasbourg 2030

##### EXPOSE DES MOTIFS :

**Objectifs du document d'orientation** - L'Université de Strasbourg a décidé fin 2018 d'élaborer un document d'orientation stratégique pour définir sa vision et ses grandes priorités à l'horizon 2030 (décision du Conseil académique de décembre 2018). Encore rare en France, ce type de démarche est en revanche relativement fréquente dans le monde universitaire en Europe et au-delà. Dix ans après la création de l'Unistra, il est important de se projeter de façon proactive pour être acteurs de son propre destin, dans un contexte où les universités françaises en sont souvent réduites à réagir à court terme à des appels à projets externes ou à de nouvelles orientations nationales ou européennes. Il est important aussi et surtout de se projeter collectivement, car une stratégie d'université n'a d'intérêt que si elle s'appuie sur un exercice de réflexion ouverte au sein de sa communauté.

Ce document d'orientation stratégique n'est pas décisionnel : il a vocation à être une « stratégie vivante » et à servir de document de référence dans la vie de notre université dont chaque personne pourra se saisir. Sa mise en œuvre associera l'ensemble de notre communauté, que ce soit dans le cadre de grands projets institutionnels ou des multiples initiatives lancées au sein de nos composantes de formation, de nos unités de recherche et de nos services. Elle associera également les partenaires académiques, institutionnels, socio-économiques et culturels de l'Unistra, et le réseau de ses alumni. Ce document d'orientation servira également de point de repère pour élaborer le prochain Contrat quinquennal, et pourra être mis à jour régulièrement par la suite en associant toujours la communauté et ses instances.

**Processus d'élaboration** - Ce projet de document d'orientation stratégique a été élaboré dans une démarche résolument participative, d'abord avec des groupes de réflexion puis avec la consultation « CAP 2030 », menée auprès de l'ensemble de notre communauté (enseignants-chercheurs, personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé, et étudiants). Les instances de l'université ont été associées aux principales étapes de cette consultation. Elles sont aujourd'hui sollicitées pour l'élaboration du document d'orientation stratégique soumis pour discussion et avis au Congrès du 28 janvier 2020.

Outre les résultats de la Consultation Cap 2030, le texte proposé s'inspire également du Contrat d'établissement actuel et des projets stratégiques en cours de déploiement au sein de l'Unistra (EPICUR, NCU, IdEx, Noria, ...). Ce n'est donc pas une synthèse des résultats de la consultation qui ont été présentés en Congrès en juin 2019. On peut rappeler à ce titre que les résultats de la consultation font par ailleurs l'objet d'un travail d'analyse pour nourrir un plan d'actions à court terme, notamment autour des enjeux de développement durable.

**Structure du document** - Après un rappel des objectifs et de sa méthodologie d'élaboration, le document est structuré en 3 parties :

- Il présente d'abord une vision de l'Université de Strasbourg à l'horizon 2030 déclinée autour de 4 adjectifs pour caractériser son identité et son ambition (internationale, créative, ouverte, inclusive).
- Les grandes orientations sont ensuite formulées pour les principales missions de l'Université et illustrées de façon concrète mais non exhaustives (il est en effet essentiel que le texte reste concis pour pouvoir être lu).
- La dernière partie présente les leviers de transformation transversaux sur lesquels notre université entend œuvrer à long terme en complément et en appui à ces axes centrés sur nos missions.

Le Congrès du 28 janvier 2020 permettra de :

- Présenter le document d'orientation stratégique de l'Université de Strasbourg, et en particulier de préciser son articulation avec la démarche de consultation de la communauté universitaire CAP2030,
- Ouvrir la discussion sur son contenu.

#### **Délibération :**

Le Congrès de l'Université de Strasbourg approuve le document d'orientation stratégique de l'Université de Strasbourg 2030.

#### **Résultat du vote :**

Nombre de membres en exercice	117
Nombre de votants	94
Nombre de voix pour	72
Nombre de voix contre	19
Nombre d'abstentions	3

#### **Destinataires :**

- Madame le Recteur de l'académie, Chancelier des universités
- Direction Générale des Services
- Direction des Finances
- Agence Comptable

Fait à Strasbourg, le 4 février 2020

Le Directeur Général des Services

Le Directeur Général Adjoint des Services  
de l'Université de Strasbourg  
Frédéric DEHAN  
  
André JAMET

**Université de Strasbourg**

**Document d'orientation stratégique**

**Université de Strasbourg 2030**

L'Université de Strasbourg a décidé fin 2018 d'élaborer un document d'orientation stratégique pour **définir sa vision et ses grandes priorités à l'horizon 2030**. Encore rare en France, ce type de démarche est en revanche relativement fréquent dans le monde universitaire en Europe et au-delà. Dix ans après sa création, il est important de **se projeter de façon proactive** pour être acteurs de notre propre destin, dans un contexte où les universités françaises en sont bien souvent réduites à réagir à court terme à des appels à projets externes ou à de nouvelles orientations nationales ou européennes. Il est important aussi et surtout de **se projeter collectivement**, car une stratégie d'université n'a d'intérêt que si elle s'appuie sur un exercice de réflexion ouverte au sein de sa communauté.

Ce document d'orientation stratégique a été **élaboré dans une démarche résolument participative**, d'abord avec des groupes de réflexion puis avec **une large consultation auprès de l'ensemble de notre communauté**.<sup>1</sup> Cette consultation a permis de stimuler des échanges et des débats au sein de notre université, et elle a marqué à ce titre un moment important de démocratie participative. **Les instances de l'université** ont été associées aux principales étapes de cette consultation et à l'élaboration du présent document qui a été adopté en Congrès le 28 janvier 2020.<sup>2</sup>

Ce document d'orientation se veut **être une « stratégie vivante »** et doit servir de texte de référence dans la vie de notre université. **Sa mise en œuvre associera l'ensemble de notre communauté**, que ce soit dans le cadre de grands projets institutionnels ou des multiples initiatives lancées au sein des composantes de formation, des unités de recherche et des services support et soutien. Elle associera également **les partenaires** académiques, institutionnels, socio-économiques et culturels de l'université et le réseau de ses alumni. Les projets qui s'inscriront dans ses objectifs pourront solliciter un **appui du levier de développement stratégique que constitue l'Initiative d'excellence (IdEx)** de l'Université de Strasbourg, en lien avec ses partenaires et dans le respect des procédures qui lui sont propres. Enfin, ce document d'orientation a vocation à servir de point de repère pour élaborer le prochain contrat quinquennal avec le ministère et à être **mis à jour régulièrement** par la suite en associant toujours la communauté et ses instances.

---

<sup>1</sup> Notre communauté réunit l'ensemble des étudiants, des enseignants-chercheurs et enseignants et des personnels de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé (BIATSS) de l'université, quels que soient leurs statuts, ainsi que l'ensemble de ses alumni. Elle comprend également les chercheurs, ingénieurs, techniciens et personnels administratifs (ITA) rattachés aux unités de recherche sous tutelle ou cotutelle de l'université et d'un organisme de recherche.

<sup>2</sup> Le Congrès de l'université réunit les membres du Conseil d'administration, du Conseil académique et du Comité technique d'établissement.

## Une vision pour l'Université de Strasbourg

Le développement de notre communauté sur les 10 années à venir doit avant tout s'appuyer sur **une vision partagée de l'université que nous aspirons à devenir**. Cette vision est fondée sur les **valeurs** qui nous définissent et sur les **atouts** qui nous différencient. Elle a pour objectif de guider nos efforts pour améliorer les conditions dans lesquelles l'Université de Strasbourg accomplit ses **missions** de recherche, de formation, d'innovation et d'engagement envers la société. Elle doit aussi irriguer la vie même de notre communauté, sur ses campus et dans ses interactions avec nos partenaires.

**Une université internationale.** Située au cœur de l'Europe, l'Université de Strasbourg compte aujourd'hui plus de 750 partenariats internationaux, près de 20% d'étudiants étrangers et des personnels de plus de 80 nationalités différentes. Avec l'alliance d'universités européennes EPICUR et le campus européen EUCOR<sup>3</sup>, ces atouts sont **un levier essentiel pour son rayonnement scientifique, pour l'apprentissage de ses étudiants et pour le développement de ses personnels**. Notre université doit aller plus loin encore et **offrir à chacun de ses membres des opportunités concrètes de tisser des liens à l'international**, au travers de collaborations et de mobilités bien sûr, mais aussi d'une vie de campus partagée entre des étudiants et des personnels de multiples nationalités.

**Une université créative.** Notre université s'est toujours distinguée par son esprit pionnier et sa capacité d'innovation en recherche, en formation, comme dans ses relations avec la société. Elle doit **s'affirmer comme un espace de créativité pour l'ensemble de notre communauté**. Soutenir cette créativité suppose de **donner à chacun et à chacune les moyens de prendre l'initiative et de s'investir collectivement**. Constitutive de la démarche scientifique, cette créativité doit aussi s'exprimer dans nos parcours de formation et nos pratiques d'enseignement. Elle doit se retrouver au sein même de nos campus pour y favoriser une culture de l'engagement et de l'innovation sociale. Elle doit se matérialiser enfin dans l'agilité de notre organisation et dans sa capacité à inventer des modes de fonctionnement administratifs plus simples et plus collaboratifs, notamment par le biais du numérique.

**Une université ouverte.** L'Université de Strasbourg est un acteur essentiel de son territoire, avec des campus au cœur de la cité et un rôle de premier plan en Alsace, dans la région Grand Est et dans son espace transfrontalier. A l'écoute du monde socio-économique, elle doit s'affirmer comme **un partenaire incontournable en matière d'innovation technologique, d'entrepreneuriat et de formation tout au long de la vie**. Elle doit aussi se distinguer par sa capacité à **disséminer les savoirs pour éclairer le débat public** et entretenir l'esprit critique nécessaire tant à l'innovation dans les organisations qu'à la vie démocratique. Cette ouverture est une condition indispensable pour contribuer à relever les grands défis de notre temps, qu'ils soient sociétaux, économiques ou environnementaux.

**Une université inclusive.** Notre communauté est riche avant tout de la diversité de ses membres, et elle doit s'efforcer d'en faire un atout au bénéfice de tous, condamnant ainsi **toute forme de racisme et de discrimination**. Elle a **un rôle majeur à jouer en faveur de la diversité**, notamment en termes d'égalité femmes / hommes, de mixité sociale, d'interculturalité, mais aussi de prise en compte des situations de

---

<sup>3</sup> L'Université de Strasbourg est membre fondateur de l'alliance d'universités européennes EPICUR, qui réunit les universités d'Amsterdam, Freiburg, Karlsruhe, Mulhouse, Poznań, Thessalonique et Vienne. Elle est également membre du campus européen EUCOR avec 4 autres universités de la région du Rhin Supérieur (Bâle, Freiburg, Karlsruhe et Mulhouse).

handicap. Cette diversité contribue à développer l'esprit d'ouverture et le sens du collectif. Elle doit être **une source d'amélioration pour tous**, par exemple en termes d'innovation dans nos projets, d'entraide et de vie partagée sur les campus, ou encore de relations avec nos partenaires et nos alumni.

## Des axes stratégiques au service de nos missions

Pour réaliser cette vision, notre université doit s'appuyer à la fois sur des projets d'envergure et sur les multiples initiatives lancées en permanence au sein de nos composantes de formation, de nos unités de recherche et de nos services support et soutien. Les travaux d'élaboration de ce document d'orientation stratégique ont permis de bâtir **des axes stratégiques de développement au service des missions** qui sont au cœur de notre université.

**Mission de formation.** L'Université de Strasbourg vise à préparer ses étudiants à relever les défis du futur en leur proposant une expérience adaptée à leurs projets, en stimulant leur créativité et en favorisant leur ouverture sur le monde. La qualité de cette expérience étudiante reposera sur 3 principaux leviers de développement :

- **Internationalisation de l'expérience étudiante.** Notre université se doit de proposer une expérience véritablement internationale à l'ensemble de ses étudiants, avec des enseignements de et en langues étrangères, des opportunités de mobilité au sein d'un réseau dense de partenariats (notamment au sein d'EPICUR), une qualité d'accueil de premier plan (avec le label Bienvenue en France) et des échanges entre différentes cultures qui caractérisent notre vie de campus.
- **Personnalisation des parcours.** Notre offre de formation initiale et continue doit permettre à chacun et à chacune de construire un parcours universitaire adapté à ses talents et à ses aspirations. L'Université de Strasbourg accompagnera ses étudiants dans leurs apprentissages et leurs choix de spécialisation afin de leur permettre d'acquérir les savoirs et les compétences disciplinaires et transversales essentielles à leur projet d'avenir et en particulier à leur insertion professionnelle. Avec le projet Noria<sup>4</sup>, nous travaillerons également à aider les lycéens dans leur orientation vers les études supérieures.
- **Innovation pédagogique.** L'Université de Strasbourg accompagnera ses personnels académiques dans le développement de leurs pratiques d'enseignement, notamment en mobilisant les pédagogies actives et les technologies numériques afin de répondre aux besoins de ses étudiants dans toute leur diversité.

**Mission de recherche.** L'Université de Strasbourg vise à offrir un environnement de recherche de niveau mondial et un espace de créativité permettant à ses personnels académiques de se confronter à l'inconnu pour relever les grands défis scientifiques de l'avenir. Un partenariat original et ambitieux avec les organismes de recherche sera une des clés de cette construction. La qualité de notre environnement de recherche reposera sur 3 principaux leviers de développement :

- **Structuration (inter-)disciplinaire.** Notre université veillera à maintenir ses disciplines au plus haut niveau tout en intensifiant le développement de grandes thématiques interdisciplinaires pour répondre de la manière la plus pertinente aux grands défis sociétaux de demain. Elle renforcera

---

<sup>4</sup> Le projet Noria déposé par l'Université de Strasbourg a été lauréat de l'appel à projet national « Dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures » en 2019.

notamment la dynamique engagée depuis plusieurs années par des actions promouvant les collaborations transverses. Les Instituts thématiques interdisciplinaires en particulier permettront de soutenir des recherches à fort impact et de consolider le lien recherche-formation à tous les niveaux du cycle universitaire.

- **Plateformes et données scientifiques.** L'Université de Strasbourg continuera à investir dans le développement de plateformes scientifiques et technologiques de pointe. Pour aider la communauté universitaire à préparer l'avenir, elle mettra en particulier en place une organisation efficace en matière de traitement et de stockage des données, et assurera son soutien aux activités dans le domaine transversal de l'intelligence artificielle.
- **Internationalisation de la recherche.** Notre université proposera un soutien concret à ses enseignants-chercheurs et chercheurs pour faciliter leur intégration dans les réseaux internationaux, en s'appuyant non seulement sur EPICUR et sur EUCOR, mais aussi sur l'ensemble de nos partenariats avec des universités étrangères.<sup>5</sup> Un accompagnement spécifique sera aussi accordé aux nouveaux arrivants, notamment ceux venant de l'étranger, afin de leur garantir les meilleures conditions pour démarrer leurs activités.

**Mission d'innovation et d'impact sociétal.** L'Université de Strasbourg vise à s'affirmer comme un partenaire incontournable en matière d'innovation technologique et sociale, d'entrepreneuriat, de formation tout au long de la vie, et de diffusion des savoirs dans l'espace public. Renforcer notre impact économique et sociétal reposera sur 3 principaux leviers de développement :

- **Un soutien renforcé à l'innovation.** En lien avec les structures d'appui régionales (SATT Conectus, incubateur SEMIA, pôles de compétitivité, ...), notre université accompagnera ses enseignants-chercheurs et chercheurs pour valoriser et faire connaître leur recherche et renforcera sa capacité à répondre aux demandes d'expertise et de compétences des entreprises. Elle intensifiera aussi son soutien à la création de *start-ups*, à l'entrepreneuriat étudiant et à l'incubation de projets à fort potentiel d'innovation.
- **Un campus ouvert au cœur de l'innovation.** Notre université développera en outre sur ses campus des lieux d'échanges et d'expérimentation couplant usages et sciences / technologies, permettant aux entreprises d'être au plus près des unités de recherche. Nos étudiants et nos personnels auront un accès privilégié à ces espaces afin d'enrichir leur formation et d'en faire des lieux d'innovation pédagogique. Pour réaliser cette ambition, notre université devra bénéficier d'une plus grande autonomie dans la gestion de son patrimoine immobilier.
- **Science ouverte et diffusion des savoirs.** L'Université de Strasbourg doit être un espace public de débat et de réflexion au cœur de son territoire et en étroite collaboration avec ses différents acteurs. L'éthique et l'intégrité seront systématiquement intégrées à l'élaboration et l'évaluation de toutes ses activités de recherche, de formation et d'innovation. Elle s'attachera à mettre ses résultats et ses données à la disposition du public, et à associer les citoyens le plus souvent possible à la mise en œuvre de ses programmes de recherche pour en favoriser l'appropriation. Enfin, dans un contexte où le statut même de l'information est souvent remis en cause, elle contribuera activement à éclairer le débat public et aidera ses étudiants à devenir des citoyens libres, critiques et responsables.

---

<sup>5</sup> Au-delà d'EPICUR et d'EUCOR, l'Université de Strasbourg entretient un réseau dense de partenariats en Europe (Allemagne, Royaume-Uni, ...) comme tout autour du monde (Australie, Azerbaïdjan, Canada, Chine, États-Unis, Inde, Japon, ...).

## Quatre leviers de transformation transversaux

En appui à ces axes de développement centrés sur nos missions, notre université entend également œuvrer à long terme autour de 4 leviers de transformation transversaux :

**Engagement et participation.** L'Université de Strasbourg vise à développer une culture de la participation en favorisant un fonctionnement plus collectif et l'engagement de ses membres dans la vie de l'établissement et au-delà. Cette culture contribuera à renforcer les liens qui nous unissent et sera déterminante pour notre capacité à construire ensemble l'avenir. A ce titre, la consultation organisée en 2019 a marqué une nouvelle étape pour notre université en matière de démocratie participative. Il s'agit maintenant d'amplifier et de diversifier cette dynamique pour en faire une caractéristique à part entière de notre communauté.

- **Inventer de nouveaux modes de participation** pour donner la parole régulièrement à l'ensemble de ses membres, dans toute leur diversité, avec par exemple des échanges réguliers sur la qualité de vie dans le travail et les études, des consultations ouvertes en amont des projets d'établissement ou encore des groupes de travail collaboratifs pour élaborer des plans d'action opérationnels et ciblés.
- **Mettre en place des dispositifs pour favoriser les initiatives de la communauté** (hackathons, budget participatif, ...) autour des enjeux qui lui tiennent particulièrement à cœur, comme le développement durable, la qualité de vie au travail et dans les études, l'égalité des chances ou la solidarité.

**Développement des talents.** Le développement et le rayonnement de l'Université de Strasbourg reposent sur l'ensemble de ses personnels académiques, administratifs et techniques et, bien entendu, sur ses étudiants. Elle doit donc proposer un environnement de travail et d'études permettant à chacun de développer ses talents et sa créativité. L'obtention du label européen *HR Excellence in Research* dès 2017 témoigne déjà de notre engagement dans ce domaine.

- **Accompagner nos personnels pour bâtir leur trajectoire professionnelle** selon leurs talents et leurs aspirations, notamment en valorisant mieux encore l'engagement pédagogique et administratif et en proposant à chacun et à chacune des opportunités pour développer ses connaissances et ses compétences (expertises, management, langues, pratiques pédagogiques, ...). Une attention particulière sera dans ce cadre apportée aux problématiques de l'égalité femmes / hommes, du handicap et de la mixité sociale parmi les personnels et les étudiants.
- **Favoriser l'épanouissement et le bien-être** des personnes et l'harmonie entre vie personnelle et professionnelle, avec notamment un management à l'écoute des propositions et attentif aux difficultés, un soutien à l'engagement et à la participation (consultations, groupes de travail, ...) et une offre culturelle, sportive et de santé qui favorisent l'inclusion et feront de nos campus des lieux de vie autant que de travail.
- **Attirer les meilleurs talents** sur nos missions, dans nos services de soutien et de support comme dans nos formations, en renforçant nos processus de recrutement (conditions de travail, communication au plan national et international, ...).

**Développement durable.** L'heure n'est plus aux tergiversations s'agissant des enjeux liés au développement durable, et en particulier à la préservation de l'environnement. En tant qu'acteur du territoire, l'Université de Strasbourg doit mettre en place des actions concrètes, que ce soit par la recherche, la formation et l'innovation comme au sein de son fonctionnement même et dans la vie de ses campus. Le développement durable doit imprégner toutes les activités menées par et au sein de notre université. Il nous faut pour ce faire agir de façon déterminée et en étroite collaboration avec nos partenaires :

- **Soutenir les initiatives et l'engagement des étudiants comme des personnels** pour limiter l'empreinte de notre université que ce soit en matière de recyclage et de réduction des déchets (notamment issus de la recherche), ou de développement des mobilités douces.
- **Réduire systématiquement l'impact environnemental de nos modes de fonctionnement :** diminution du nombre de courriels, gaspillage de papier, déplacements locaux et internationaux, efficacité énergétique de nos bâtiments, ...

**Agilité institutionnelle.** Pour améliorer les conditions de travail de ses membres et faire face aux nombreux défis qui l'attendent, notre université doit enfin renforcer son agilité et sa réactivité. L'enjeu est d'autant plus important que la création de l'alliance d'universités européennes EPICUR ouvrira la voie à des projets et des activités interuniversitaires partagées entre ses 8 partenaires.

- **Simplifier et optimiser les modes de fonctionnement** dans une démarche d'amélioration continue, intégrant une forte dimension de dématérialisation de nos processus, et avec un soutien dédié pour accompagner nos personnels dans le changement.
- **Repenser et fluidifier les interactions entre le niveau central et les composantes** de formation et recherche en travaillant notamment sur la réforme de notre organisation interne et l'amélioration de son pilotage.
- **Renforcer son autonomie financière**, en tirant pleinement parti notamment du programme Horizon Europe, de la Fondation de l'Université de Strasbourg et éventuellement de la dévolution de notre patrimoine immobilier.