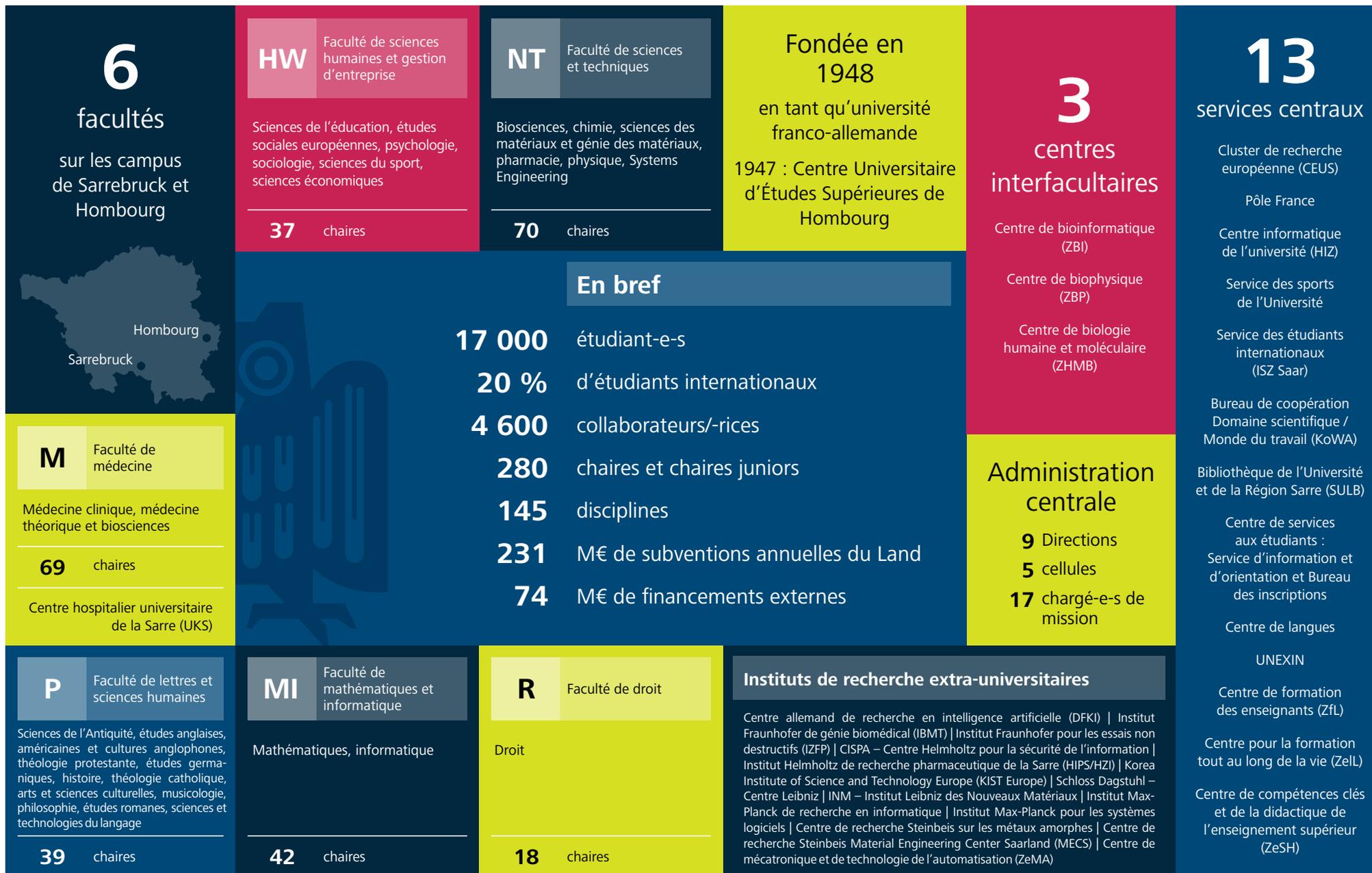


Plan stratégique de développement 2030



Données : situation au 31 décembre 2021. Le nombre de chaires indiqué ne tient pas compte des 5 chaires rattachées à des centres interfacultaires ni des plus de 45 chaires pour lesquelles une procédure de nomination est en cours.

Sommaire

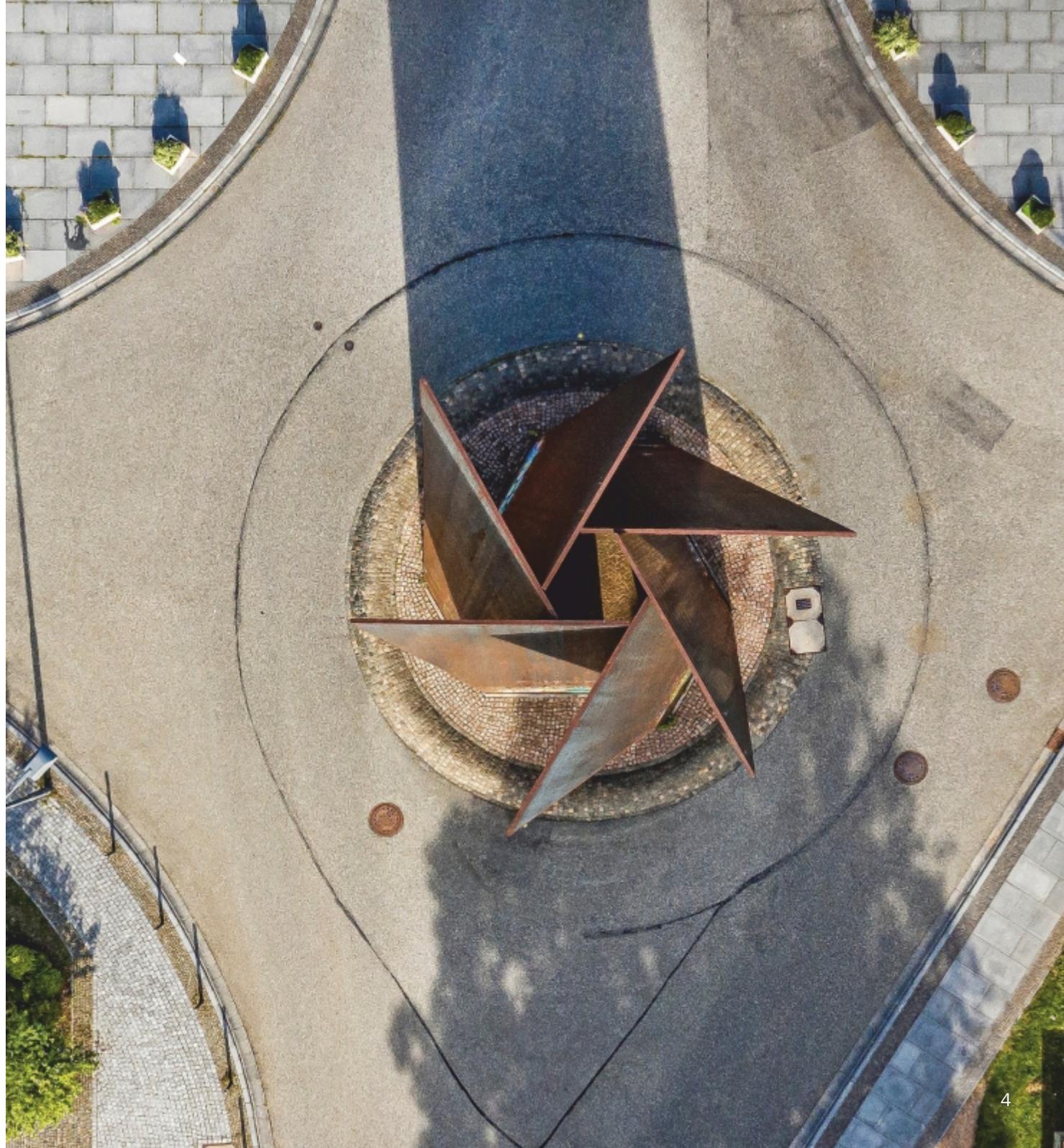
1 L'Université de la Sarre (UdS) en 2030	5
1.1 Nos leitmotives	5
1.2 Conditions d'ensemble Contexte	6
1.3 Objectifs de développement de l'UdS à l'horizon 2030	7
1.4 Relations et partage Vie universitaire	9
2 Formation et enseignement	14
2.1 Vision et lignes directrices	14
2.2 Tableau de la situation actuelle	15
2.3 Objectifs et actions	17
3 Recherche et transfert technologique	27
3.1 Vision et lignes directrices	27
3.2 Tableau de la situation actuelle	28
3.3 Objectifs et actions	30
4 Internationalisation, relations internationales et profil européen	39
4.1 Vision et lignes directrices	39
4.2 Tableau de la situation actuelle	41
4.3 Objectifs et actions	42
5 Processus de transformation, services et gouvernance	51
5.1 Vision et lignes directrices	51
5.2 Tableau de la situation actuelle	52
5.3 Mise en œuvre de la transformation numérique	53
5.4 Transformation des bibliothèques en lieux modernes et centraux d'information, d'apprentissage et de travail	55
5.5 Accélération du développement des infrastructures du campus	56
5.6 Augmentation de l'attractivité de l'UdS en tant qu'employeur	58
5.7 Renforcement d'une culture attentive aux besoins des familles et sensible au genre et à la diversité	60
5.8 Optimisation de la gestion financière interne	63
5.9 Optimisation des structures de gouvernance	64
6 Troisième mission	68
6.1 Durabilité dans l'enseignement, la recherche et le fonctionnement administratif	68
6.2 Extension du transfert de connaissances et de technologies et développement de la communication scientifique	69
6.3 Force motrice de la région	70
Conclusion	71

Uds 2030

développer et animer

ILLUSTRATION 1 :

Un regard nouveau sur l'existant :
le « Torque » de Richard Serra sur le campus de Sarrebruck,
vu de dessus.



1 L'Université de la Sarre (UdS) en 2030

1.1 Nos leitmotive

L'Université de la Sarre est :

- ▶ une université performante jouissant d'un statut d'excellence, qui a toujours poursuivi des objectifs ambitieux et qui assume son rôle et ses responsabilités vis-à-vis de la Sarre et des régions voisines.
- ▶ une université en présentiel attractive, où le nombre d'étudiant-e-s demeure stable, où les enseignements et les apprentissages sont proposés sous des formes numériques et innovantes, et où la qualité des cours repose sur une tradition ancrée de longue date.
- ▶ une université européenne et internationale cultivant un lien unique avec la France et comptant des effectifs d'étudiants internationaux particulièrement élevés.
- ▶ un établissement de recherche réputé pour son excellence, non seulement dans ses activités propres et dans ses coopérations avec d'autres communautés scientifiques et d'autres institutions, mais aussi avec le secteur privé et la société civile.
- ▶ un moteur pour l'innovation et le transfert technologique en Sarre et dans la Grande Région, ainsi que l'une des premières universités d'Allemagne en termes de créations d'entreprises.
- ▶ une actrice majeure très estimée des milieux scientifiques, économiques et politiques ainsi que du grand public, et assumant pleinement les responsabilités sociales qui lui incombent dans le cadre de sa « Troisième mission ».
- ▶ un pôle de recherche et de formation (initiale et continue) reconnu dont les processus de transformation numérique ont été menés à bien avec succès dans tous les domaines importants.
- ▶ un employeur attractif menant une démarche volontaire de respect des genres et de prise en compte de la diversité et des familles, ouvrant à tous ses personnels d'excellentes possibilités de formation et d'évolution.
- ▶ une pionnière de l'administration « orientée service » offrant des structures efficaces de soutien à la recherche et des services de haute qualité.
- ▶ un lieu que chacun et chacune de ses membres peut contribuer à façonner : étudiant-e-s, chercheurs/-euses et personnels d'aide à la recherche.

1.2 Conditions d'ensemble | Contexte

Le présent Plan stratégique de développement (PSD) de l'Université dessine les grandes lignes ainsi que les objectifs et actions de plus long terme qui contribueront à la poursuite d'un développement de l'Université de la Sarre (UdS) tourné vers l'avenir, à l'horizon 2030 et au-delà. De par son cadre temporel, il inclut également des objectifs et des actions de moyen et de long terme.

La conception et la rédaction du PSD 2030 ont coïncidé avec une période marquée par la pandémie de Covid-19, le déclenchement de la guerre en Ukraine et toutes les conséquences de cette dernière, plaçant durablement les sociétés du monde entier face à d'immenses défis totalement inédits. En ces temps difficiles, les établissements d'enseignement supérieur et les instituts scientifiques et de recherche extra-universitaires ont eu et ont toujours un rôle de premier plan à jouer en assumant leur mission spécifique et leur responsabilité sociale et en contribuant de manière décisive, en étroite concertation avec le corps politique et social, à la résolution des crises. C'est dans cette démarche que s'inscrivent également l'Université et le Centre hospitalier universitaire de la Sarre.

Dans les prochaines années, l'Université de la Sarre, ses facultés, ses départements et ses instituts seront appelés à relever d'importants défis. Ils devront jouer leur rôle avec agilité tout en assumant leurs

responsabilités dans la gestion des grandes thématiques sociétales, comme la transformation de la société, la transition numérique et le changement climatique. Cette mission consiste également à former des personnes possédant un haut niveau de qualification, une forte conscience européenne et un sens aigu des responsabilités face aux thématiques d'avenir, et donc capables de mettre leurs compétences au service du Land et de ses régions voisines.

À travers la Convention d'objectifs et de moyens VI conclue entre le Land et l'Université de la Sarre pour la période de 2022 à 2025, le gouvernement régional a une nouvelle fois manifesté sa grande estime envers les prestations de l'Université, et lui a fourni le solide socle financier nécessaire à l'élaboration d'un plan de développement à plus long terme. Ce dernier dépasse la période habituelle de trois ans et s'accompagne, au niveau du Land, de mises à jour du Plan pour le développement de l'enseignement supérieur en Sarre et d'une stratégie pour l'innovation, sans oublier le Contrat d'avenir – Renforcer la formation et l'enseignement (ZSL, Zukunftsvertrag – Studium und Lehre stärken) signé entre le gouvernement fédéral et les Länder. L'Université de la Sarre voit ainsi s'ouvrir de nouvelles marges de manœuvre stratégiques autorisant une croissance modérée et un développement plus ciblé de ses profils. Après plusieurs années, jusqu'en 2020,

principalement marquées par des restrictions financières et une réduction des activités, cette convention constitue pour elle une promesse de compétitivité face à la concurrence nationale et internationale dans les années à venir.

La mise en œuvre des objectifs et des champs d'action présentés dans le présent PSD nécessite des outils de pilotage adaptés dont l'usage devra se systématiser davantage pour permettre d'apporter un appui méthodologique et d'opérationnaliser le développement stratégique de l'Université (voir le chapitre 5.8). L'objectif global est ici de préciser les thèmes de développement, qui sont aujourd'hui formulés de façon assez générale, à travers des objectifs et des actions concrètes et si possible quantifiables, en étroite concertation avec les facultés et les différents services et départements de l'Université. En parallèle au PSD 2030, les facultés ont formulé dans des plans stratégiques de développement qui leur sont propres (« plans stratégiques de développement des facultés ou PSDF ») leurs visions et leurs objectifs de long terme. La présidence de l'Université s'appuiera sur le PSD et les PSDF pour conclure avec chaque faculté une convention pour la période courant jusqu'en 2030.

1.3 Objectifs de développement de l'UdS à l'horizon 2030

Seule université régionale allemande possédant un solide enracinement avec la France et une orientation européenne profondément ancrée, l'Université de la Sarre joue un rôle et endosse une responsabilité de premier plan dans le développement futur de la Sarre et de la Grande Région, notamment en sa qualité de pôle de recherche et de centre d'innovation. L'Université répond à ces missions en proposant une recherche d'excellence, caractérisée à la fois par sa technicité et son étendue ; en offrant des formations aussi diverses qu'attractives aux étudiants nationaux et internationaux ; en encourageant le transfert technologique et la création d'entreprise dans l'environnement universitaire ; et enfin en offrant des emplois attrayants en sa qualité d'employeur et de site de formation. L'Université de la Sarre compte parmi les premiers employeurs du Land et se considère comme une pionnière en matière de conditions de travail favorables et de prise en compte des intérêts du personnel. Elle soutient ouvertement la bienveillance dans les pratiques de management (code de bonne conduite) et s'engage en faveur du maintien et du développement de structures et de services à dimension sociale, ainsi que d'offres de prévention et de gestion de la santé. Sur tous ses sites, elle propose une vie universitaire animée se distinguant par une offre culturelle de qualité. En outre, elle travaille étroitement avec les comités du personnel, la déléguée à l'égalité des genres, les différentes délégations et

d'autres organes de conseil.

Assumer ses responsabilités sociales au sein du Land et des régions voisines reste pour notre université une préoccupation centrale dans l'optique de conserver, dans les décennies à venir, son envergure croissante en qualité de pôle de formation et de recherche, mais aussi de moteur pour l'innovation et le transfert technologique. Elle espère ainsi contribuer activement à la reconversion économique de la Sarre.

Par rapport à ses concurrentes nationales et internationales, l'Université de la Sarre se caractérise plus particulièrement par le grand nombre et la qualité des instituts de recherche extra-universitaires qui l'environnent et avec lesquels elle entretient d'étroites relations, par exemple par le biais de chaires conjointes et de projets de recherche collectifs. Cet environnement constitue pour l'Université une réelle opportunité de se forger une envergure nationale et internationale en s'appuyant sur une alliance scientifique qui regroupe de nombreux instituts de recherche extra-universitaires créés au fil des décennies au sein ou à proximité de ses campus. Dans les années à venir, tout l'enjeu consistera à soutenir cette dynamique par l'élaboration d'une stratégie de site commune avec les instituts de recherche dans le cadre de la Saar Science Alliance (voir le chapitre 3).

L'Université de la Sarre entretient des relations étroites avec ses partenaires de recherche sur place,

mais aussi avec d'autres établissements d'enseignement supérieur sarrois – relations qui prennent la forme concrète de cursus et de certificats, de formations continues ou encore de programmes de préparation aux études communs. L'Université souhaite agir davantage en faveur de la stabilisation et du développement de ces coopérations, en attachant une importance particulière au perfectionnement des plateformes de coopération existantes.

En parallèle, l'Université de la Sarre souhaite renforcer et étendre son rôle de leader dans l'internationalisation. Pour ce faire, elle entend s'appuyer sur ses longues années de coopération exemplaire avec les établissements membres de l'Université de la Grande Région (UniGR), sur son approche pionnière en matière de multilinguisme, ainsi que sur l'alliance d'universités européennes Transform4Europe (T4EU) mise en place en 2020 avec le soutien de la Commission européenne. L'internationalisation est intégrée de manière transversale à ses activités d'enseignement, de recherche et de gestion, et les actions mises en œuvre visent notamment à préserver sa compétitivité au niveau international. Les deux alliances nouées avec d'autres universités (UniGR et T4EU) participent de manière décisive à cet élan et jouent un rôle de moteur indéniable dans la démarche d'internationalisation poursuivie par l'Université de la Sarre (voir le chapitre 4).

Les objectifs stratégiques que s'est fixés l'Université de la Sarre ont une double visée : d'une part, développer systématiquement ses pôles d'excellence en vue de lui assurer un profil d'enseignement et de recherche compétitif sur la scène nationale et internationale, et d'autre part, préserver la diversité des méthodes et des contenus sur tout l'éventail des disciplines universitaires qu'elle propose et encourager les initiatives porteuses de perspectives, y compris au-delà de ses pôles d'excellence. Concernant ces derniers, l'un des principaux objectifs de la planification à moyen et à long terme est de les amener, dans les années à venir, à un niveau d'excellence ou de pointe au plan international, ou de consolider leur statut à ce niveau.

Dans cette optique, l'Université s'est donné pour ambition, d'ici à 2025, de se positionner dans la course très disputée pour obtenir le label « Exzellenzuniversität » (université d'excellence) en s'appuyant sur deux clusters d'excellence et un concept global convaincant. Mais il est tout aussi important pour elle de conjuguer étroitement l'approche d'excellence des activités de recherche menées au sein de ses domaines-clés et son développement global en tant qu'institution proposant un large éventail de disciplines. Cette démarche s'inscrit également dans les principes directeurs qui figurent au cœur du présent PSD 2030 et de la demande qui sera présentée au nom de toute l'Université pour obtenir le label « Exzellenzuniversität ». L'objectif consiste à organiser l'ensemble des disciplines enseignées à l'Université, y compris en dehors des pôles

d'excellence, de manière à ce que les différents départements soient en mesure, aussi bien en termes qualitatifs que quantitatifs, de développer des activités de recherche disciplinaires et interdisciplinaires compétitives et de proposer des cursus d'études attractifs. Les facultés et les disciplines enseignées à l'Université de la Sarre doivent se caractériser par une démarche ouverte aux autres disciplines, au dialogue et à l'innovation. Leurs activités doivent apporter une réponse aux questions de société et défis actuels et à venir et partant, promouvoir et améliorer l'image auprès du public des prestations fournies par l'Université en matière de recherche, d'enseignement et de diffusion.

L'Université de la Sarre s'engage par ailleurs à intégrer les dimensions de genre dans son organisation structurelle. Elle développe des actions appropriées pour mettre en place une culture universitaire et scientifique sensible au genre et applique systématiquement une approche de prise en compte inclusive du genre (voir le chapitre 5).

Concernant l'éventail des disciplines enseignées, l'ambition est de continuer à développer leurs caractéristiques d'interdisciplinarité et d'internationalité de manière à les imposer comme des marques distinctives de la recherche et de l'enseignement pratiqués à l'Université. Ce profil est complété par le rôle spécifique de force d'innovation que joue l'Université dans la région, rôle qui se manifeste essentiellement par ses actions de stimulation et de promotion des créations d'entreprise.

L'Université de la Sarre continuera ainsi de jouer un rôle précurseur sur ce terrain en 2030. Aux côtés de ses instituts extra-universitaires et en partenariat étroit avec les autres établissements d'enseignement supérieur de Sarre et de la région, elle contribuera en outre au nouvel élan d'innovation apporté au secteur privé régional et interrégional.

Pour permettre la réalisation des objectifs d'avenir présentés dans ce PSD, il est indispensable que tous les membres et groupes de membres s'impliquent, des étudiant-e-s et des chercheurs/-euses aux personnels de soutien à la recherche, dans toutes les filières, toutes les facultés, tous les services et toutes les institutions. Dans ce contexte, la transformation numérique ciblée des processus de soutien s'inscrit au rang des priorités de l'Université. Cette évolution, qui doit tenir compte des besoins des utilisateurs et des utilisatrices, porte essentiellement sur la gestion du personnel et des finances, ainsi que sur l'organisation de la vie étudiante, des enseignements et des examens. Le même engagement est requis pour les futures transformations physiques de l'Université : dans le cadre d'un plan de développement des sites qui sera mis en œuvre progressivement et en s'ajustant aux priorités de moyen et de long terme (voir le chapitre 5), il est prévu d'améliorer et d'agrandir substantiellement les locaux, bâtiments et infrastructures des campus de Sarrebruck et de Hombourg, de manière à garantir la compétitivité de l'Université de la Sarre sur le long terme.

1.4 Proximité et partage | Vie universitaire

Nos sites de Sarrebruck et Hombourg rassemblent des personnes venues du monde entier et représentant tous les âges et toutes les disciplines. Sur nos campus, elles peuvent échanger, apprendre, mener des activités de recherche, travailler et profiter de la vie universitaire ensemble. Ce brassage international constitue l'une des particularités de notre université, au même titre que nos racines françaises et notre esprit européen, et contribue à y faire régner une ambiance particulière, conviviale, où les filières, mais aussi les personnes restent proches les unes des autres. Ce contexte s'avère extrêmement propice et favorable aux coopérations transdisciplinaires et à l'instauration d'un sentiment d'appartenance.

Continuer d'améliorer la qualité et la convivialité des campus est l'un des éléments déterminants qui permettent de pérenniser l'attractivité de l'Université de la Sarre en tant que lieu d'étude, lieu de travail et site de recherche. En créant des conditions d'études et de travail agréables pour ses membres, l'Université investit dans sa ressource la plus importante et la plus précieuse. Il s'agit notamment d'instaurer une culture mettant à l'honneur les démarches de partenariat, encourageant le courage civique et favorisant la convivialité dans les relations et l'environnement. De même, les limites et les droits fondamentaux de chacun et chacune doivent être respectés et toute forme de transgression prise au sérieux afin d'offrir un

espace protégé contre les abus, les discriminations et les violences (à caractère sexuel ou autre). Du fait de la transition démographique, l'Université de la Sarre fait face à une importante concurrence pour recruter des étudiant-e-s, des collaborateurs/-rices, mais aussi les meilleurs chercheurs/-euses qu'elle se dispute avec des établissements du monde entier. Par conséquent, l'un de nos objectifs prioritaires pour les années à venir consiste à améliorer nos conditions d'accueil de manière systématique et planifiée, et à perfectionner nos sites pour en faire des lieux de rencontre modernes, attractifs et offrant des conditions idéales aux étudiant-e-s, aux enseignant-e-s, aux chercheurs/-euses et à tous les personnels.

Nos campus vont connaître d'importants changements dans les prochaines années, notamment pour ce qui concerne les locaux, comme en témoignent les nouveaux bâtiments en cours de construction ou ceux qui viennent juste d'être achevés. Le nouvel Innovation Center, unique en son genre sous sa forme projetée, offrira aux étudiant-e-s, aux chercheurs/-euses, aux créateurs/-rices d'entreprise potentiels et aux entreprises régionales un espace et un cadre créatifs pour échanger, réseauter, et développer et mettre en œuvre des concepts innovants. Les bâtiments rénovés et les constructions neuves, par exemple les futurs locaux du Centre de signalisation moléculaire (PZMS) à Hombourg, ou encore les

nouveaux locaux destinés à la Faculté de lettres et sciences humaines et aux services administratifs de l'Université, accueilleront étudiant-e-s, chercheurs/-euses, enseignant-e-s mais aussi personnels de soutien scientifique dans un environnement neuf où tous et toutes bénéficieront d'agréables conditions de travail et d'un campus où souffle un vent de renouveau. Les nouvelles salles de cours, ainsi que les espaces de rencontre et de convivialité y contribueront également. L'état des bâtiments du restaurant universitaire nous place quant à lui devant un défi de taille, d'autant qu'il s'agit d'un lieu de rencontre véritablement central dans la vie universitaire. Autre dossier majeur : le logement étudiant sur le campus. L'enjeu sera ici d'étoffer les capacités, notamment par le biais de nouvelles constructions.

L'Université souhaite par ailleurs continuer de développer son espace numérique en s'appuyant sur l'expérience acquise durant la pandémie : s'ils ne remplacent pas le présentiel, les outils numériques utilisés pour les études, les cours et le télétravail ont néanmoins fait leurs preuves et ouvrent de nouvelles possibilités d'apprentissage, d'enseignement, de travail, de communication et de réunion qui complètent très judicieusement et enrichissent l'offre en présentiel.

Comme nous l'ont enseigné les restrictions dues à la pandémie, il est également crucial que l'Université soutienne une offre culturelle diverse et vivante sur le campus. Des événements tels que la fête du campus organisée par l'ASStA, le cinéma de l'Université, les concerts ou les représentations théâtrales constituent des temps forts de la vie universitaire et doivent être mis en avant, y compris lorsqu'ils ont lieu le weekend. Il importe en outre de valoriser davantage les sites des campus comme lieux de conférence, de réunion et d'organisation d'événements accueillant des visiteurs et des visiteuses de toute la région et de par-delà les frontières. Aujourd'hui, divers cycles de conférences attirent déjà un large public et contribuent à la visibilité et à la popularité de l'Université en Sarre.

Réussir dans ses études ou se consacrer efficacement à ses activités de recherche ou d'enseignement nécessite des conditions d'ensemble permettant de trouver le juste équilibre entre travail ou études et vie privée tout en préservant sa santé. L'Université de la Sarre a déjà mis beaucoup en œuvre pour offrir un environnement de travail et d'études flexible et des aides proactives. En 2004, elle a été l'une des premières à obtenir à titre pilote le certificat « audit familiengerechte Hochschule », qui récompense les établissements promouvant l'équilibre entre la vie privée et les études, l'enseignement, la recherche et

la vie professionnelle en leur sein. Aujourd'hui, elle détient ce certificat avec le niveau « Or » et souhaite poursuivre sur sa lancée. Dans un contexte où les étudiant-e-s et les collaborateurs/-rices font face à un stress psychique croissant, il importe également de développer des dispositifs d'aide psychologique. Le Service des sports de l'Université, situé à proximité du centre d'entraînement et de formation de la Sarre, est un maillon essentiel de la vie universitaire et apporte une contribution déterminante à la santé et au bien-être de tous les membres de l'Université grâce à son offre riche et variée. Nous souhaitons préserver et accroître encore l'attractivité de notre université en tant qu'espace de rencontres et d'activité sportive à part entière. Ce faisant, nous contribuons à introduire des espaces dédiés à l'activité physique dans les zones urbaines et à lutter contre la sédentarité, aussi bien dans les études et l'enseignement que sur le lieu de travail. Enfin, l'Université souhaite intensifier ses efforts pour mieux relier ses campus de Sarrebruck et Hombourg, distants de 30 km, pour les connecter plus étroitement et améliorer l'accessibilité de l'un à l'autre.

Pour qu'un concept global de campus agréable et convivial porte ses fruits, il est essentiel d'y inclure l'ensemble des acteurs et des parties prenantes de l'Université. Chacun et chacune doit apporter sa pierre à l'édifice tout en faisant valoir ses besoins

particuliers. C'est à cet objectif que l'Université œuvrera durant les prochaines années.

Pour concrétiser sa stratégie **UdS 2030**, l'Université de la Sarre s'est fixé des objectifs ambitieux dans tous les domaines :

► **étudier et enseigner**

- Convaincre en proposant une offre de formations de qualité certifiée, attractives et recherchées
- Proposer un enseignement universitaire qui fait la part belle à l'apprentissage
- Offrir des services modernes et de haute qualité aux étudiant-e-s et aux enseignant-e-s

► **faire avancer la recherche et l'économie**

- Financements tiers : développer les activités de recherche
- Meilleurs cerveaux / meilleures compétences : encourager le personnel scientifique et contribuer à son développement
- Infrastructure : créer des infrastructures adéquates pour la recherche
- Transfert et création d'entreprise : développer notre stature de moteur d'innovation
- L'excellence comme opportunité : atteindre le statut d'excellence

► **créer des réseaux et des coopérations**

- Attractivité internationale : faire venir de l'étranger des étudiant-e-s et des chercheurs/-euses du meilleur niveau
- Réseau international : développer des partenariats et les exploiter dans le sens de notre stratégie
- Performance internationale : offrir à nos diplômé-e-s une qualification optimale pour le marché du travail mondial

► **travailler et organiser**

- Mettre en œuvre la transformation numérique
- Transformer nos bibliothèques en lieux modernes et centraux d'information, d'apprentissage et de travail
- Accélérer le développement des infrastructures du campus
- Accroître notre attractivité en tant qu'employeur
- Renforcer une culture universitaire attentive aux besoins des familles et sensible au genre et à la diversité
- Optimiser la gestion financière interne et les structures de gouvernance

► **développer et animer**

- Contribuer activement à la reconversion économique du Land
- Élaborer une stratégie commune pour nos sites
- Développer les alliances avec d'autres universités à l'international
- Continuer de développer nos pôles d'excellence tout en conservant l'éventail complet de nos filières
- Faire de notre université un lieu de rencontre moderne et attractif

► **réaliser et participer**

- Ancrer la durabilité dans nos enseignements, nos activités de recherche et notre fonctionnement administratif
- Étendre le transfert de connaissances et de technologies et développer la communication scientifique
- Assumer notre rôle de levier à l'échelle de la région

Uds 2030

étudier et enseigner



ILLUSTRATION 4 :

Des lieux d'étude et d'enseignement modernes permettent de perfectionner les enseignements et de faciliter l'apprentissage.

étudier et enseigner

17 000
étudiant-e-s
au total

145
disciplines

24
certificats
(cours uniques
certifiants inclus)

Cursus interdisciplinaires

Sciences de l'ingénieur

Médecine

Certificats

Coopérations internationales

Métiers de l'enseignement

Sciences humaines et gestion d'entreprise

Bachelor/Master

Informatique

formation continue

Langues et lettres

Sciences économiques

premier cycle

Droit

Histoire et sciences culturelles

second cycle

Sciences naturelles

Examen d'État

Mathématiques

46 % de Sarre

12 % de Rhénanie-Palatinat

22 % des autres Länder

20 % d'étudiants
internationaux



UNIVERSITÄT
DES
SAARLANDES

Gestion de la
qualité aboutie :
système accrédité
depuis 2012

Répartition par faculté

HW : 24 %
P : 18 %
R : 17 %
MI : 15 %
M : 14 %
NT : 12 %

Formation et
enseignement



3 000
nouveaux
étudiant-e-s en
premier semestre
chaque année

Direction de la formation et de l'enseignement,
Centre de services aux étudiants incluant le Service
d'information et d'orientation et le Bureau des inscriptions,
Centre de formation des enseignants,
Centre pour la formation tout au long de la vie,
Centre de compétences clés et de la didactique
de l'enseignement supérieur

Constitution de profils
individuels :
un catalogue classique de
formations professionnalisantes,
complété par des offres
innovantes plus internationales
et par des formations continues
répondant aux besoins du
marché

ILLUSTRATION 5 :

Vue d'ensemble de notre offre de formation
et d'enseignement
(situation au semestre d'hiver 2021/2022).

2 Formation et enseignement

Les formations proposées par l'Université de la Sarre se caractérisent par une grande diversité de disciplines, de diplômés et de groupes cibles, mais aussi par l'étendue des possibilités qu'elles offrent en termes de réseaux et d'innovation. Par tradition, la formation et l'enseignement à l'Université de la Sarre sont empreints d'une culture de la qualité largement ancrée et concrétisée

sous diverses formes; cette culture repose sur un engagement sans faille de toutes les parties prenantes et leur capacité à résoudre les problèmes, et contribue à la résilience de l'Université face aux nombreux défis qu'elle doit affronter. Pour les établissements d'enseignement supérieur de toute l'Allemagne, la transformation démographique et les possibilités offertes par le

numérique entraînent une période de transition que notre université entend traverser de manière proactive et constructive. Nos réponses à ces nouveaux défis : faire évoluer notre offre de formation dans le cadre d'une démarche critique, innover avec créativité dans nos enseignements, et proposer des services de qualité à nos étudiant-e-s et à nos enseignant-e-s.

2.1 Vision et lignes directrices

L'Université de la Sarre est une université en présentiel moderne où le nombre d'étudiant-e-s demeure stable et où la qualité relève d'une longue tradition. Elle se distingue par :

- ses formations attractives, recherchées et de qualité
- ses enseignements universitaires novateurs
- ses services modernes et de qualité à destination des étudiant-e-s et des enseignant-e-s

Le Plan stratégique de développement se concentre plus particulièrement sur le développement stratégique et la certification de la qualité de notre portefeuille de

formations, qui constitue le « cœur » de notre université et nous permet de consolider nos effectifs étudiants.

C'est de notre offre de formation que découlent les exigences applicables à nos services et les thèmes transversaux relatifs à la formation et à l'enseignement. Ces aspects accompagnent et façonnent à leur tour l'évolution de notre offre, notamment :

- Le marketing à destination des étudiant-e-s
- L'organisation de l'accès à l'enseignement supérieur et de la phase de début des études
- Les services destinés aux enseignant-e-s et aux étudiant-e-s

- L'enseignement numérique
- Les qualifications supplémentaires/le service dédié aux carrières
- La didactique de l'enseignement supérieur
- La formation continue
- La gestion de la qualité
- La gestion des enseignements et des examens
- Les statistiques
- Les bases juridiques

2.2 Tableau de la situation actuelle

Analyse

Points forts :

Offre de formation attractive et variée

Haut niveau de qualité des études et tradition de qualité bien ancrée

Personnel fortement interconnecté et très investi, entretenant un contact étroit avec la communauté étudiante

Intérêt intrinsèque pour les évolutions et grande capacité à résoudre les problèmes

Points faibles :

Complexité de la structure des cursus

Lacunes relatives aux salles de cours (offre, utilisation), manque de places de travail pour les étudiant-e-s

Remises à niveau requises dans certains processus et structures

Emploi des ressources nécessitant une redéfinition des priorités

Opportunités :

Développement du numérique dans l'enseignement et la gestion des études

Forte orientation internationale

Renforcement des formations continues scientifiques
Grande force d'innovation

Seule université de Sarre, occupant une place importante dans les milieux politiques et la société civile

Conquête de nouveaux groupes cibles

Menaces :

Transformation numérique : financement/personnalisation, sécurité informatique, dynamique d'exigences

Évolution démographique générant une pression sur les effectifs étudiants (et le recrutement de personnels) ; phénomène renforcé par le retour aux 9 années de lycée

Modifications du cadre légal et des exigences politiques

Disponibilité de financements fortement liée aux projets

ILLUSTRATION 6 :

Analyse SWOT de notre offre de formation et d'enseignement.

Conditions d'ensemble

Dans les années à venir, du fait des évolutions démographiques, le nombre de personnes susceptibles de suivre des études supérieures va connaître une baisse sensible en Allemagne, et plus spécifiquement en Sarre. Pour accroître la proportion de candidates et de candidats aux études, et par ricochet maintenir des effectifs étudiants stables, l'Université mise sur le développement proactif de son offre de formation ainsi que sur une communication renforcée et un élargissement systématique de ses groupes cibles (accès plus étendu à l'enseignement supérieur, mesures de recrutement ciblées et démarche d'internationalisation). Dans ce contexte, le rétablissement des 9 années de lycée en Sarre constitue un défi supplémentaire : la mesure aura en effet un lourd impact budgétaire, puisque les bacheliers et bacheliers sarrois intégreront l'enseignement supérieur un an plus tard. La transition peut toutefois être organisée de manière à bénéficier à tous les acteurs. Consciente de ce potentiel, l'Université escompte engager les mesures requises en étroite concertation avec les autres établissements d'enseignement supérieur de Sarre.

Pour l'heure, il n'est pas encore possible de prendre toute la mesure des conséquences de la pandémie de Covid-19 sur le long terme. Outre ses effets positifs, notamment sur le plan numérique, des effets négatifs ne sont pas à exclure en termes de déroulement et de réussite dans les études ; leurs répercussions pourraient même s'étendre sur plusieurs années. Les étudiantes et

étudiants doivent se voir proposer des offres spécifiques afin de réduire autant que possible ces impacts négatifs.

De plus, pour pérenniser les avancées positives permises par le numérique dans le domaine de la formation et de l'enseignement et exploiter pleinement ce potentiel, certaines étapes importantes devront être franchies dans les années à venir, notamment dans le cadre de la loi allemande sur l'accès aux services en ligne (Online-Zugangsgesetz) : la transformation numérique des études devra se poursuivre, et les composantes numériques de l'enseignement devront être structurées, faire l'objet d'une assurance qualité systématisée, et être intégrées de manière ciblée à la pratique de l'enseignement. Cette intégration contribuera à faire évoluer le système actuel en y apportant des innovations. En parallèle, il sera également impératif de développer les compétences des personnels en leur proposant des offres de formation appropriées en amont et en accompagnement, et de veiller à garantir un degré suffisant de personnalisation de ces offres pour permettre une mise en œuvre didactique qui reste pertinente. Bien entendu, ces actions nécessiteront également une infrastructure technique adaptée incluant la mise à disposition d'équipements appropriés. D'autres facteurs concrets en lien avec la situation spécifique de la formation et de l'enseignement à l'Université de la Sarre viennent s'ajouter à ces conditions d'ensemble :

- L'offre de formation actuellement proposée ;
- Le système accrédité de gestion de la qualité dans la formation et l'enseignement ;
- La convention bilatérale passée par l'Université avec le Land de Sarre dans le cadre du [Contrat d'avenir – Renforcer la formation et l'enseignement](#) signé entre le gouvernement fédéral et les Länder ;
- Les projets du ministère fédéral allemand de l'Éducation et de la Recherche en vue d'améliorer systématiquement la formation des enseignantes et enseignants dans le cadre du programme de subvention « [Qualitätsoffensive Lehrerbildung](#) » (Offensive sur la qualité de la formation des enseignants) ;
- Les projets du BMBF visant à poursuivre le développement de l'enseignement numérique dans le cadre du programme de subvention « [Hochschullehre durch Digitalisierung stärken](#) » (Renforcer l'enseignement supérieur grâce au numérique), mais aussi de l'initiative conjointe du gouvernement fédéral et des Länder pour la promotion de l'intelligence artificielle dans l'enseignement supérieur « [Bund-Länder-Initiative zur Förderung der Künstlichen Intelligenz in der Hochschulbildung](#) » ;
- La mise en place du système SIM comme système de gestion des campus commun à tous les établissements sarrois d'enseignement supérieur.

2.3 Objectifs et actions

Objectif : convaincre en proposant une offre de formations certifiées, attractives et recherchées

L'Université continue de poursuivre ses objectifs stratégiques de développement concernant le contenu de son offre de formation et les reformule comme suit :

- L'Université de la Sarre propose une offre classique de formations professionnalisantes répondant aux normes fédérales allemandes et caractérisées par une forte orientation sur la qualité, les besoins et la demande.
- L'Université de la Sarre propose un large éventail de programmes d'études internationaux (y compris en termes de langue d'enseignement) dans des filières recherchées (voir le chapitre 4.3).
- L'Université de la Sarre se distingue par ses formations innovantes portant sur des thèmes d'avenir et abordant les défis qui devront être relevés par la science, les entreprises et la société, souvent dans un cadre interdisciplinaire. Ces formations reflètent la vision du monde des étudiantes et étudiants de demain.
- L'Université de la Sarre se positionne clairement sur le terrain de la formation continue grâce à une offre s'appuyant sur le numérique, axée sur le transfert dans la pratique des compétences acquises, et donc attractive pour les groupes

cibles et conforme aux besoins du marché. Le CEC Saar (Continuing Education Center Saar) proposé conjointement par l'Université et la htwsaar combine les activités de formation continue scientifique des deux établissements.

- Grâce à son offre de formation, l'Université atteint les objectifs de qualification suivants (liés aux résultats) : orientation recherche, interdisciplinarité, orientation internationale, compétences numériques, profils de qualification individuels, orientation pratique, responsabilité.
- Les formations proposées permettent de réaliser les objectifs de qualité suivants (liés au processus) : réussite et obtention d'un diplôme universitaire reconnu, renforcement du profil, approche basée sur la demande, orientation sur les besoins, déroulement fluide des études en vue d'atteindre les objectifs de qualification.

Action : développer l'offre de formation de manière proactive et dans une perspective multiple

Dans le domaine de la formation et de l'enseignement sera mis en place pour chaque promotion un atelier dédié au développement de l'offre de formation, qui regroupera les facultés, les instituts centraux ou interfacultaires concernés et les représentant-e-s des étudiant-e-s.

Sur la base des objectifs définis en amont, cet atelier étudiera les plans et les initiatives de développement de l'offre de formation. Il se penchera notamment sur les perspectives qui s'offrent aux candidat-e-s aux études, aux étudiant-e-s et aux ancien-ne-s diplômé-e-s, ainsi que sur les attentes (ou hypothèses d'attentes) que le monde scientifique, les entreprises et la société pourraient avoir à l'avenir vis-à-vis des diplômé-e-s. Il élaborera une proposition d'adaptation concrète de l'offre de formation pour l'année universitaire N+2. L'offre de formation sera développée sur le long terme sur la base des perspectives et des conditions suivantes :

- L'Université de la Sarre saisit l'occasion de la réforme des études supérieures en cours de planification ou de mise en œuvre dans l'ensemble des Länder, dans le cadre financier prévu, pour adapter davantage son offre de formation aux attentes de la société et à ses objectifs de qualification.
- La formation des enseignant-e-s est durablement améliorée sur la base des résultats obtenus dans le cadre du programme « Qualitätsoffensive Lehrerbildung ». En concertation avec le Land, il est examiné s'il est préférable de maintenir la structure sous forme d'examen d'État modularisé ou de passer entièrement à un système de type bachelor-master. Par ailleurs, l'Université pratique plus largement encore qu'auparavant une pédagogie fondée sur des bases scientifiques solides.

- Soucieuse de gérer adroitement ses ressources, l'Université de la Sarre développe les domaines d'études les plus demandés et affecte les capacités d'enseignement disponibles dans les domaines d'études sous-exploités aux mesures visant à accroître l'attractivité des formations proposées.
- À moyen terme, un objectif d'au moins 20 inscriptions en premier semestre (matières principales et secondaires cumulées, et tous types d'enseignement confondus) est fixé pour les formations proposées, les intérêts stratégiques particuliers de l'Université étant pris en compte dans l'analyse de la valeur à atteindre pour un cursus donné.
- De manière à permettre à tous les diplômés d'acquérir des compétences correspondantes, les formations proposées à l'Université de la Sarre intègrent et mettent ouvertement l'accent sur les thèmes transdisciplinaires suivants : Europe, numérique et intelligence artificielle, développement durable, entrepreneuriat.
- Par le biais de tests et d'essais pilotes, l'Université de la Sarre crée des champs d'expérimentation ciblés en vue de développer une offre de formation innovante et de favoriser l'apprentissage centré sur les étudiant-e-s. Cette démarche inclut également des badges numériques ouverts

(open badges) et des micro-certifications (micro-credentials) venant compléter les formations proposées sous les formats standard de certificats et de cursus d'études.

- L'Université de la Sarre met en place des structures d'incitation et des conditions attractives et transparentes aussi bien pour son offre de formation que pour ses programmes de formation continue scientifique. Cette offre évolue en fonction des besoins des entreprises, des administrations et de la société au niveau régional et suprarégional. L'objectif est de remplir pleinement la mission de formation qui incombe aux établissements d'enseignement supérieur et de permettre des parcours de formation et de carrière ouverts.

Indicateurs

Les indicateurs suivants sont définis pour la période d'ici à 2030. Ils se fondent également sur les critères de mesure du Contrat d'avenir – Renforcer la formation et l'enseignement :

- Effectif total étudiant se maintenant à environ 17 000, même dans le cas d'une évolution démographique contraire
- Augmentation sensible de l'exploitation des capacités arithmétiques dans les domaines

sous-exploités (à moins de 60 %) par rapport à la situation actuelle

- Effectifs de diplômé-e-s stables, examens d'État inclus, et largement supérieurs à 2 000 par an
- Atteinte des objectifs de qualification et de qualité fixés

Action : garantir durablement la qualité de l'offre de formation grâce au système accrédité de gestion de la qualité dans la formation et l'enseignement

L'Université de la Sarre a mis en place son système de gestion de la qualité dans la formation et l'enseignement suite à l'adoption du processus de Bologne, et n'a cessé de le perfectionner depuis. Tout le catalogue de formations proposées par l'Université y est explicitement inclus, et pas uniquement les cursus de bachelor et de master. Partie intégrante du système, l'optimisation suit les principes adoptés :

- Concept de qualité participatif et intégré : les membres de l'Université participent au processus de développement de la qualité. Celle-ci fait partie intégrante de toutes les décisions prises en matière de formation et d'enseignement.
- Principe de subsidiarité : les parties prenantes aux différents niveaux d'action disposent de compétences décisionnelles en matière de qualité de la formation et de l'enseignement, et

reçoivent l'appui du service central chargé de la gestion de la qualité (Bureau Qualité).

- Principe de la prise de décision informée : les décisions sont prises sur la base d'une connaissance complète de la situation ; les bases informationnelles nécessaires et les informations relatives à la qualité sont prises en compte au niveau d'agrégation adapté.
- Échange systématique selon le cycle PDCA : les actions visant à garantir et à améliorer la qualité sont élaborées et mises en œuvre dans le cadre d'un échange systématique entre les parties prenantes et entre les différents niveaux d'action (filière, faculté, institut, université). Cet échange est basé sur le cycle PDCA (planifier-développer-contrôler-agir).

Pour garantir et optimiser la qualité de l'offre de formation, le système de gestion de la qualité s'appuie sur une grande agilité et une forte orientation sur les solutions. Ses performances sont mesurées à l'aune de ces ambitions, tandis que son assurance qualité reste garantie par l'obtention de la certification.

En termes d'optimisation à court et à moyen terme, les principaux objectifs du système de gestion de la qualité dans la formation et l'enseignement (QMS) sont les suivants :

- Le QMS est une solution pérenne : il est conçu de bout en bout pour durer (durabilité), il s'adapte à des facteurs d'influence interne et externe changeants (agilité), sa fonctionnalité globale reste garantie dans le temps, de manière transparente et indépendamment des personnes (indépendance), et il permet une communication accessible et adaptée (accessibilité).
- Le QMS offre une interface renforcée pour l'élaboration de la stratégie : cette dernière peut s'orienter sur la qualité de la formation et de l'enseignement et les informations clés relatives à ces domaines peuvent être utilisées comme instrument de pilotage à l'échelle de toute l'Université dans une démarche axée sur les résultats.
- Le QMS dispose d'un panel d'outils spécialement dédiés à l'enseignement et faisant l'objet d'un processus d'optimisation systématique. Ces outils incluent notamment des directives communes à toute l'Université visant à un enseignement moderne et axé sur les besoins et les compétences, ainsi qu'une méthodologie faisant explicitement appel aux spécificités de l'enseignement numérique et innovant.

Indicateur

L'indicateur réside dans le maintien permanent de l'accréditation du système de gestion de la qualité dans la formation et l'enseignement. Ce maintien nécessite d'obtenir une nouvelle accréditation du système, et donc sa prolongation au-delà de sa période de validité actuelle (jusqu'au 30 septembre 2026).

Objectif : proposer un enseignement universitaire qui fait la part belle à l'apprentissage

L'offre de formation, constituée des cursus et des certificats, définit le cadre structurel ; l'enseignement universitaire, dispensé sous la responsabilité du corps enseignant, en fournit la substance et l'enrichit par des offres complémentaires. Au cœur même de la formation académique dispensée, l'enseignement doit être davantage pensé à partir de l'apprentissage si l'on veut garantir une approche centrée sur les étudiant-e-s. De cette façon, il apporte une contribution déterminante à l'atteinte des objectifs de qualification de l'Université. Toute démarche intrinsèquement scientifique inclut la quête de progression, ce qui englobe également la transmission des connaissances via l'enseignement et le contrôle des compétences acquises. Au-delà des compétences techniques directes, le développement de l'enseignement porte sur les aspects centraux suivants :

- Un enseignement axé sur la recherche : outre la transmission de connaissances au sens strict, l'une des principales missions de l'enseignement est d'intégrer les étudiants aux processus et aux pratiques de recherche. Si un enseignement axé sur la recherche va de soi en tant qu'approche, sa mise en œuvre concrète constitue néanmoins un objectif d'amélioration important pour un enseignement de qualité, et s'avère essentielle pour garantir des programmes d'études d'excellence.

Il s'agit aussi bien d'intégrer volontairement dans l'enseignement les toutes dernières connaissances de la recherche interne et externe, que de familiariser directement les étudiant-e-s avec la recherche, par exemple en leur confiant des missions correspondantes dans le cadre des cours.

- Un enseignement recourant au numérique : durant la pandémie de Covid-19, l'utilisation du numérique dans l'enseignement a réalisé un véritable bond en avant en un temps record, ce qui a également fait progresser la transformation numérique. Celle-ci va avoir d'importantes répercussions sur les conditions d'enseignement (y compris la création et l'emploi de ressources éducatives libres associées à un système de licences ouvertes pour les supports didactiques), d'apprentissage et d'examen, ainsi que la transmission et le développement de compétences

dans le futur. Nous commençons tout juste à pouvoir évaluer l'ampleur et la nature de cet impact. Pour l'Université, l'enjeu concret consiste à faire évoluer son « modèle hybride » de manière à favoriser l'apprentissage de façon ciblée, en proposant un enseignement numérique intégré aux cours en présentiel et un mix pertinent des différents modes d'apprentissage. Il s'agit également de créer des conditions propices aux formats hybrides et notamment de mettre en place des salles de pédagogie active novatrices.

- Un enseignement tourné vers l'international : l'orientation de plus en plus internationale de nos cursus (par ex. cursus en langue anglaise et programmes bi-diplômants), les échanges d'étudiants internationaux dans le cadre de programmes individuels (notamment le programme Erasmus+ de l'UE), les alliances nouées avec d'autres établissements d'enseignement supérieur, mais aussi les facilités offertes par l'enseignement numérique pour assister aux cours ont suscité un fort élan d'internationalisation de nos enseignements tout en élargissant les espaces disponibles pour l'apprentissage.
- Un enseignement sensible à la diversité : compte tenu des multiples imbrications entre les cursus et de la polyvalence qui en résulte dans les cours, l'audience de ces derniers présente souvent des

variations au sein d'un même programme d'études, sans compter l'apparition de plus en plus marquée d'autres facteurs de différenciation. Cette hétérogénéité est notamment due à l'orientation internationale de l'Université, à la flexibilisation de l'accès à l'enseignement supérieur et à la diversification de la société dans son ensemble ; elle se traduit par des besoins et des priorités différentes en matière de promotion d'un apprentissage efficace.

- Un enseignement prenant en compte le genre : porter un regard sensible au genre sur une discipline donnée permet d'examiner d'un point de vue critique l'histoire et l'évolution de cette discipline. La prise en compte du genre dans l'enseignement concerne les contenus, mais aussi les méthodes pédagogiques et s'applique également aux contacts entre enseignant-e-s et étudiant-e-s, aussi bien dans le cadre des cours que des entretiens de conseil, des permanences, de l'organisation des études et de la didactique. L'intégration de la dimension de genre permet par ailleurs de développer des compétences en la matière.

Action : élaborer des directives destinées à l'enseignement universitaire

Les exigences en termes d'évolution de l'enseignement universitaire déjà esquissées et celles qui se feront jour à l'avenir portent sur des pratiques novatrices orientées sur l'apprentissage. Sur la base du débat scientifique et des échanges menés au sein du réseau Quality Audit, l'Université a engagé un processus participatif pour élaborer des directives destinées à l'enseignement universitaire, afin de fournir aux enseignant-e-s un cadre d'orientation commun pour leurs cours. Dans cette démarche, elle intègre également les expériences acquises depuis le semestre d'été 2020 avec l'adoption à grande échelle de formats de cours en ligne ou en mode hybride en raison de la pandémie de Covid-19, et effectue ainsi la liaison avec les réflexions engagées sur l'amélioration de l'enseignement numérique.

Indicateur

L'indicateur réside dans la disponibilité de directives destinées à l'enseignement universitaire, élaborées sur un mode participatif, validées avec les instances concernées, et incluant une procédure de contrôle appropriée portant sur l'adéquation du concept et l'efficacité empirique. Cet objectif est visé pour le second semestre 2023.

Action : offrir à l'enseignement universitaire l'espace nécessaire au déploiement de sa force créatrice

L'enseignement universitaire a démontré sa formidable force créatrice, notamment face aux restrictions imposées à l'enseignement et aux études durant la pandémie de Covid-19. Cette force s'est manifestée par l'engagement exceptionnel, le fort sentiment de responsabilité et la créativité de toutes les parties prenantes. Il convient de lui laisser l'espace de se déployer si l'on souhaite que l'enseignement, et en particulier l'enseignement numérique et innovant, puisse évoluer durablement vers une forme favorisant systématiquement l'apprentissage tout en respectant les directives définies.

La mise en œuvre effective de cette mesure sera appuyée par les actions suivantes, en sachant que les relations constructives des enseignant-e-s avec leurs étudiant-e-s joueront ici un rôle primordial :

- Encourager la production d'idées pour un enseignement novateur et créer des espaces d'expérimentation (au sens propre comme au figuré) ;
- Distinguer les bonnes pratiques en matière d'enseignement novateur (y compris par le biais de prix) et favoriser leur mise en pratique (par exemple en fournissant les outils nécessaires) ;

- Encourager la participation active des étudiant-e-s à l'enseignement ;
- Peaufiner l'offre de didactique universitaire en l'adaptant aux groupes cibles, dans le respect des directives ;
- Intégrer les directives relatives à l'enseignement universitaire aux procédures de recrutement et de nomination ;
- Affiner les engagements en matière d'enseignement innovant dans les obligations incombant aux enseignant-e-s ;
- Offrir des lieux d'enseignement et d'apprentissage modernes.

L'évolution de l'enseignement numérique dispose déjà d'un cadre général défini dans le cadre du projet du BMBF « Digital Teaching Plug-in » (DaTa-Pin, « Plug-in pour l'enseignement numérique »). Ce cadre permettra d'évaluer les offres numériques d'enseignement, d'apprentissage et d'examen existantes et de développer de nouveaux formats en interaction avec les enseignant-e-s et les examinateurs/-rices. L'objectif sera ici d'ancrer durablement et collectivement au sein de l'Université les bonnes pratiques fondées sur des bases scientifiques solides et ayant démontré leur efficacité dans la pratique.

Indicateurs

Cette action vise in fine à améliorer encore la qualité de l'enseignement et à contribuer plus spécifiquement à atteindre les objectifs de qualification. On peut donc appliquer les indicateurs suivants :

- atteinte des objectifs de qualification de l'Université ;
- degré de mise en œuvre des directives et de l'innovation dans l'enseignement, mesuré à l'aide d'un outil adapté et en employant les méthodes existantes pour l'évaluation de l'enseignement innovant ;
- niveau de satisfaction témoigné par les étudiant-e-s (à travers des évaluations de l'enseignement) et par les enseignant-e-s (dans le cadre d'une enquête) vis-à-vis de la qualité de l'enseignement et des apprentissages.

Objectif : offrir des services modernes et de qualité aux étudiant-e-s et aux enseignant-e-s

Le projet « Studierendenservice@UdS » a permis d'élaborer en 2021 un concept pour les services à proposer aux étudiant-e-s, et plus particulièrement pour les services d'accueil dans le domaine de la formation et de l'enseignement, lequel a été validé par les instances décisionnaires de l'Université.

L'Université s'est appuyée sur ce concept pour formuler ses directives relatives à la mise en place de services à destination des étudiant-e-s et des enseignant-e-s. Elle a notamment étendu le champ d'application des quatre dimensions fondamentales du concept :

- Services : l'offre de services est calquée sur les besoins des candidats aux études, des étudiants et des enseignants nationaux et internationaux. Les processus de communication et d'information font de plus en plus appel au numérique, notamment pour répondre aux exigences de la loi allemande sur l'accès aux services en ligne. Les services proposés font l'objet d'une amélioration constante visant à les adapter exactement aux besoins des groupes cibles et aux dynamiques d'évolution de l'Université.
- Qualité : la performance et l'orientation qualité du système de gestion des étudiant-e-s, des enseignements et des examens contribuent à nous permettre d'atteindre nos objectifs de qualification et de qualité, et aident ainsi les étudiant-e-s à réussir leur entrée dans les études et leur parcours universitaire et à décrocher leur diplôme.
- Communication : la présence d'interlocutrices et d'interlocuteurs directs offre un visage humain à l'Université. Les services sont aisément joignables

et proposent une communication adaptée aux groupes cibles et orientée service. Proactive, la communication exploite de manière adaptée tout l'éventail des possibilités de communication personnelles et numériques.

- Diversité : l'état d'esprit sur notre campus est ouvert au monde et à la diversité, respectueux du genre et favorise l'inclusion et l'égalité de traitement ; il refuse toute forme de discrimination et de transgression. Nous soutenons les personnes ayant des besoins spécifiques, en particulier les familles, les parents isolés, les étudiants ou les enseignants ayant un handicap ou une maladie chronique, les étudiants et les enseignants internationaux, ainsi que les personnes dont la situation particulière nécessite des conseils ou un soutien sur mesure.

En conséquence, l'Université entend mener une vaste opération de déploiement de services aux étudiant-e-s et aux enseignant-e-s systématiquement axés sur les groupes cibles et reposant sur des processus solides, performants et efficaces.

Action : élaborer une offre de services adaptés aux groupes cibles

Les groupes cibles se voient proposer un accès aux services aussi aisé que possible. Les mesures mises en œuvre pour ce faire sont les suivantes :

- L'Université met en place un guichet généraliste unique pour les étudiant-e-s inscrits, les candidat-e-s aux études et les personnes souhaitant se renseigner, afin de couvrir de manière aussi complète que possible toutes les demandes d'informations et de services et de diriger de façon ciblée les personnes ayant besoin de conseils spécifiques vers les services plus spécialisés. Ces interactions peuvent avoir lieu en personne, par téléphone, par e-mail ou par d'autres canaux numériques.
- La formation des enseignant-e-s continue d'être optimisée sur une double base : les projets en cours jusqu'à la fin 2023 dans le cadre du programme « Qualitätsoffensive Lehrerbildung », et les impulsions suscitées par ces projets sur l'évolution des structures et des contenus (au-delà d'une offre de services concrets). Ces améliorations incluent le développement ciblé du Centre de formation des enseignants (ZfL).
- À partir des deux établissements centraux que sont le Centre pour la formation tout au long de la vie et le Centre de compétences clés et de la didactique de l'enseignement supérieur, et sur la base d'une étude de faisabilité positive, sera constitué un nouveau centre scientifique collectif dont la mission sera de favoriser l'amélioration de l'enseignement et de proposer aux étudiant-e-s, aux enseignant-e-s et aux auditeurs/-rices libres des offres concrètes de formation continue adaptées à leurs besoins. Ces offres (certifiées) porteront notamment sur les compétences-clés et la pédagogie de l'enseignement supérieur.
- L'Université parvient à attirer de nouveaux groupes cibles grâce à des mesures ciblées de recrutement construites sur des actions de promotion du site menées collectivement à l'échelle de toute la Sarre, et grâce à une amélioration des offres de conseil, fournies notamment par le Service d'information et d'orientation. Une attention particulière est portée aux étudiants dits « de première génération », qui sont les premiers de leur famille à entreprendre des études supérieures et ont besoin d'être encouragés dans cette voie par des mesures de soutien, ainsi qu'aux étudiants internationaux. Outre le renforcement du marketing étudiant dans le pays visé et la participation ciblée de l'Université de la Sarre aux classements universitaires (y compris internationaux), un accompagnement actif des candidat-e-s aux études doit également être mis en place dès les premiers contacts avec l'Université. Cet accompagnement peut par exemple être assuré par des ambassadeurs ou des ambassadrices de l'Université ou des mentors apportant une aide personnelle sur les questions relatives aux inscriptions, aux études, à la vie en Allemagne ou plus précisément à Sarrebruck et Hombourg, en complément de celle délivrée par les services centraux.
- Grâce à la conclusion d'accords ad hoc avec le Land de Sarre et à une réglementation sarroise correspondante, l'accès à l'enseignement supérieur par des voies alternatives (qualification spécialisée ou professionnelle, diplômes d'enseignement supérieur étrangers) est facilité ; d'autres groupes cibles peuvent ainsi être approchés, ce qui contribue à étendre davantage l'accès aux études supérieures. Ces groupes cibles sont explicitement pris en compte dans les services de l'Université, de manière à leur apporter un soutien ciblé et à favoriser leur réussite dans les études.
- Compte tenu de ces différents groupes cibles (étudiants en premier semestre, de première génération, candidats au Master, étudiants issus de l'immigration, étudiants internationaux, etc.), l'organisation de la phase d'orientation et de début des études fait l'objet d'une attention accrue de la part de l'Université. Cette phase donne lieu à des exigences très variées concernant l'information (numérique ou autre) sur les études et les services d'accueil, mais aussi à des besoins différenciés de développement des compétences, de qualification ultérieure et d'orientation (par ex. grâce à du mentorat).

Indicateurs

Les indicateurs sont les suivants :

- niveau de satisfaction du groupe cible vis-à-vis des services proposés aux étudiant-e-s et aux enseignant-e-s (relevé régulièrement par le biais d'instruments d'évaluation appropriés) ;
- atteinte des objectifs de qualité de l'Université ;
- hausse du nombre d'étudiant-e-s ayant accédé aux études supérieures par une voie alternative.

Action : mettre en place des processus performants

L'offre de services s'appuie sur des processus performants qui :

- sont axés sur les groupes cibles, et donc élaborés en prenant en considération leurs bénéficiaires ;
- englobent de manière aussi complète que possible les chaînes de processus qui les soutiennent (de la demande au résultat) ;
- se caractérisent par leur robustesse, et donc leur résistance vis-à-vis des erreurs et des lacunes occasionnées par la pratique, les perturbations externes, les retards, etc. ;
- se montrent efficaces grâce à des règles aussi simples que possible et à une organisation ciblée des processus numériques.

Dans ce domaine, le système de gestion des campus SIM, dont la mise en place dans tous les établissements sarrois d'enseignement supérieur s'est effectuée sous la houlette de l'Université de la Sarre, est un puissant moteur de développement. Son objectif est d'instaurer des standards axés sur la qualité, d'améliorer la qualité des services proposés aux étudiant-e-s et aux personnels, de réduire la charge administrative et de permettre la transmission d'exemples de bonnes pratiques entre établissements. Le système SIM est déjà en service à l'Université de la Sarre pour la gestion des étudiant-e-s (candidatures, admissions, administration) ; pour la gestion des enseignements et des examens, la transition devrait être achevée, et donc le système pleinement opérationnel, d'ici la fin 2023.

Indicateur

Les indicateurs sont la mise en place du système SIM et son déploiement fonctionnel en service régulier, qui doivent être confirmés par des évaluations régulières prenant la forme d'analyses des processus associées à des évaluations des utilisateurs/-rices.

Uds 2030

faire avancer la recherche
et l'économie



ILLUSTRATION 7 :

De nouveaux bâtiments très esthétiques seront construits sur les deux campus de l'Université de la Sarre (Hombourg et Sarrebruck) pour accueillir des activités de recherche, mais aussi des coopérations avec des entreprises privées.

Financements
externes en 2021
74 millions
d'euros

Nombreuses récompenses
scientifiques de renom, notamment :

23 bourses ERC

12 prix Gottfried Wilhelm Leibniz,

1 chaire Alexander von Humboldt
en intelligence artificielle



314

projets en cours
avec la DFG

dont des projets de
recherche collaborative :

3 SFB, **5** TRR, **5** GRK

2 groupes de recherche

25 projets Horizon 2020
en cours et

14 projets
Horizon Europe

134 projets au niveau
fédéral



Université
labellisée EXIST

Classée depuis 2013
parmi les **10** meilleurs
établissements en
termes de créations
d'entreprises

> **450** entreprises
créées depuis 1995

120 projets de création
soutenus chaque année

12 participations actives
via l'IT Inkubator et la
WuT GmbH

2 incubateurs d'entre-
prises, mise en place de
l'Innovation Center

Recherche et
transfert technologique

Career Center

Rencontres « next » et bourse aux stages et aux
emplois « next digital » avec **158** exposant-e-s et **4 640**
participant-e-s, portail carrières proposant plus de
2 500 offres de stage et d'emploi par an, programme
d'événements, offres de conseil, aides pour les
étudiants internationaux.

650
demandes de brevet déposées

250
inventions valorisées

120
licences de technologies

531
projets de
recherche sous
contrat en cours

ILLUSTRATION 8 :

Vue d'ensemble de notre champ d'activités en
matière de recherche et de transfert de
technologies (situation au 31 décembre 2021).

3 Recherche et transfert technologique

3.1 Vision et lignes directrices

- En pointe en matière de recherche, l'Université de la Sarre attire des étudiantes et étudiants du monde entier et s'avère particulièrement attractive pour les scientifiques à toutes les étapes de leur qualification. Pour preuve, son rang dans les classements nationaux et internationaux, qui ne cesse de progresser, sa participation à des projets renommés bénéficiant de financements externes, par exemple des projets de la DFG ou des centres de recherche coordonnée, ainsi que l'obtention de bourses ERC et de prix scientifiques.
- Nos pôles d'excellence, informatique, sciences de la vie et de la matière et Europe, sont complétés par des projets originaux et en prise sur l'avenir, au sein d'une université qui déploie un large éventail de disciplines et met à l'honneur les individualités.
- La coopération constructive entre les champs disciplinaires de l'Université permet de traiter les thèmes de recherche dans toute leur étendue et toujours selon une approche interdisciplinaire. L'Université de la Sarre instaure et concrétise une stratégie de science ouverte (open science).
- L'alliance scientifique Saar Science Alliance donne lieu à une étroite coopération entre l'Université de la Sarre et les instituts de recherche extra-universitaires. L'utilisation en commun de plateaux techniques, de bibliothèques, d'équipements informatiques et d'autres infrastructures de recherche crée un environnement propice aux synergies et favorisant une recherche efficace et tournée vers l'avenir.
- Les financements externes dont bénéficient des chercheuses et chercheurs affiliés, dans le cadre de la Saar Science Alliance, à la fois à l'Université de la Sarre et à un institut de recherche extra-universitaire doivent être pris en compte dans nos statistiques.
- Le transfert de connaissances et de technologies fait partie intégrante des missions de l'Université de la Sarre (voir le chapitre 6). L'Université de la Sarre compte parmi les premières universités d'Allemagne en termes de créations d'entreprises et se distingue par sa culture favorable à l'entrepreneuriat. Elle se saisit des idées et des problématiques de la société et du monde économique et y apporte des réponses scientifiques.
- Le label Exzellenzuniversität, que nous souhaitons obtenir sur la base de deux clusters d'excellence (en informatique et sciences de la vie), nous permettrait d'accélérer notre développement et de nous fixer des objectifs au-delà de l'horizon 2030.

3.2 Tableau de la situation actuelle

Analyse

Points forts :

Obtention de financements externes
Saarland Informatics Campus (SIC)
Pharma Science Hub (PSH)
Concrétisation du Käte Hamburger Kolleg
Obtention de bâtiments et d'équipements lourds pour la recherche
Politique de nomination ciblée des professeures et professeurs
Forte tradition de transfert et d'entrepreneuriat
Programmes destinés à la relève scientifique
Coopérations interdisciplinaires

Opportunités :

Augmentation du nombre de bourses ERC
Innovation Center
Concept global pour les plateformes scientifiques
Saar Science Alliance rassemblant l'Université, le Centre hospitalier universitaire de la Sarre (UKS) et des instituts de recherche extra-universitaires
Stratégie de site commune pour l'UdS et l'UKS
Stratégie de science ouverte (open science)
Demande de labellisation comme cluster et comme université d'excellence
Fonds de reconversion du Land prévu pour la reconversion économique de la Sarre

Points faibles :

Manque d'espaces disponibles pour la recherche
Rôle de coordination encore trop réduit dans les projets de recherche collaborative de l'UE
Système de gestion des données de la recherche demandant des améliorations
Faible participation aux instances de conseil et panels d'expertise scientifique

Menaces :

Dépendance élevée vis-à-vis de subventions limitées dans le temps
Antagonismes entre les financements de base et les financements externes
Désavantages structurels par rapport aux instituts de recherche extra-universitaires
Coûts de l'open access
Influence de la conjoncture sur l'esprit entrepreneurial et la volonté d'investissement
Manque d'entreprises déployant d'importantes activités de recherche dans la Grande Région
Concurrence massive sur la stratégie d'excellence

ILLUSTRATION 9 :

Analyse SWOT de notre champ d'activités en matière de recherche et de transfert de technologies.

Conditions d'ensemble

L'Université de la Sarre affronte ses concurrents nationaux et internationaux en améliorant en permanence sa productivité, son efficacité et sa gestion des biens et des ressources restreintes, et en s'alliant étroitement avec des instituts de recherche extra-universitaires. Elle a noué des coopérations scientifiques avec des groupements de recherche pluri- et transdisciplinaires et élaboré une stratégie de site commune avec le Centre hospitalier universitaire de la Sarre ainsi qu'avec les instituts de recherche extra-universitaires, posant ainsi les premiers jalons d'une alliance scientifique. À travers la Saar Science Alliance, elle pourra mettre à profit l'ensemble des principaux facteurs régionaux favorables à l'innovation, et atténuer ainsi les désavantages structurels qui pèsent sur l'Université et le Centre hospitalier universitaire, à défaut de pouvoir réellement les compenser. Les instituts de recherche extra-universitaires ont vu leurs financements de base constamment améliorés grâce au Pacte fédéral pour la recherche et l'innovation, qui prévoit une augmentation obligatoire des budgets d'ici à 2030. Si les instituts ont ainsi bénéficié d'une sécurité durable de leur planification, l'Université de la Sarre (comme la plupart des universités allemandes) souffre en revanche d'un considérable sous-financement structurel des enseignements et de la recherche. Sur la même période, elle a donc dû déployer toujours plus d'efforts pour obtenir des financements externes, ce qui lui a certes permis de

pérenniser le développement de la recherche, mais l'a rendue fortement dépendante de programmes circonscrits dans le temps.

Dans le domaine des sciences informatiques, il conviendra de développer la coopération avec les deux Instituts Max-Planck (pour la recherche en informatique MPI-INF, et pour les systèmes logiciels MPI-SWS), le Centre allemand de recherche en intelligence artificielle (DFKI) et le CISPA – Centre Helmholtz pour la sécurité de l'information, de manière à ce que le pôle informatique de Sarrebruck renforce l'Université non seulement par son envergure, mais aussi et surtout par son degré d'intégration.

La visibilité du site comme pôle informatique d'excellence est également favorisée par le Centre Leibniz d'informatique (Schloss Dagstuhl). Le pôle d'excellence en sciences de la vie et de la matière (NanoBioMed) s'illustre quant à lui par la collaboration étroite et permanente entre les départements de sciences naturelles, sciences de l'ingénieur et sciences de la vie d'une part, et les instituts de recherche extra-universitaires présents sur le campus d'autre part : l'Institut Helmholtz de recherche pharmaceutique de la Sarre (HIPS/HZI), l'Institut Leibniz des nouveaux matériaux (INM), la communauté Fraunhofer (Institut Fraunhofer pour les essais non destructifs IZFP, Institut Fraunhofer de technologie biomédicale IBMT et le nouveau

Centre commun pour les systèmes de capteurs intelligents ZSI) et le Centre de mécatronique et de technologie de l'automatisation (ZeMA). Il est à souhaiter qu'un institut de recherche extra-universitaire dans le domaine de la médecine se crée également en complément sur le campus de Hombourg.

Enfin, l'Université de la Sarre souhaite également se positionner en pointe dans le domaine de la recherche européenne et s'imposer comme la référence en la matière en Allemagne, en s'appuyant sur sa tradition franco-allemande et sur son orientation européenne de longue date. L'Université a d'ores et déjà renforcé son pôle européen en créant un Cluster de recherche européenne (CEUS) et deux nouvelles chaires dédiées aux sciences politiques et à la sociologie européennes. Un autre jalon sera la création d'un centre de recherche Käte Hamburger (Käte Hamburger Kolleg) consacré aux pratiques culturelles en lien avec la réparation.

D'autres subventions nationales ou étrangères accordées au titre de la recherche européenne à orientation scientifique (y compris implantation d'un institut de recherche extra-universitaire sur le campus) contribueront à accroître encore le rayonnement international de l'Université.

3.3 Objectifs et actions

Le succès de la recherche dépend des personnes et de l'environnement dans lequel elle s'effectue. L'Université de la Sarre a donc défini pour son Plan stratégique de développement les cinq grands axes suivants :

- Renforcement des activités financées par des fonds externes (objectif stratégique « Financements externes »);
- Investissement dans les meilleurs cerveaux/meilleures compétences (objectif stratégique « Meilleurs cerveaux/meilleures compétences »);
- Mise à disposition d'une infrastructure moderne pour la recherche (objectif stratégique « Infrastructure de recherche »);
- Promotion du transfert et de la création d'entreprise (objectif stratégique « Transfert et création d'entreprise »);
- Faire de l'excellence une opportunité (objectif stratégique « L'excellence comme opportunité »).

Objectif stratégique « Financements externes »

Dans les années à venir, l'Université de la Sarre souhaite accroître ses activités de recherche et donc améliorer encore, en premier lieu, les conditions d'ensemble qu'elle offre aux chercheurs et chercheuses. La recherche fondamentale et la constitution

de réseaux interdisciplinaires doivent continuer d'être développées de manière à créer une base solide pour la recherche appliquée, et à renforcer durablement l'Université dans son rôle de moteur d'innovation pour le développement économique de la Sarre.

Mesures de court terme

- Les scientifiques de diverses disciplines doivent être mis en relation de façon ciblée (par du match making et du réseautage) afin de poser les jalons de nouveaux objectifs de recherche interdisciplinaire.
- L'Université de la Sarre renforcera son engagement par une allocation des fonds en fonction des performances au moment de lancer de nouveaux projets individuels ou des projets collaboratifs sous sa coordination dans le cadre du programme Horizon Europe et des programmes soutenus par les organismes de financement nationaux, mais aussi au moment de prolonger les projets en cours. Dans le même temps, des incitations seront mises en place afin que les scientifiques collaborent davantage au sein d'instances de conseil et de panels d'expertise nationaux et internationaux.
- Augmentation du nombre de subventions individuelles accordées par le Conseil européen de la recherche, la DFG, la Fondation Volkswagen et la Fondation Alexander von Humboldt.

- Maintien du rôle efficace joué par les axes d'intervention internes de l'Université « Programme d'investissement pour la recherche » et « Financement de lancement » dans la préparation et la mise en œuvre de projets de recherche de grande envergure.
- Poursuite des demandes d'appareils et d'équipements lourds pour la recherche dans le cadre des art. 91 b et 143 c de la loi fondamentale allemande.

Indicateurs

- Performances individuelles de recherche.
- Part des financements externes.
- Nombre de subventions accordées à des projets collaboratifs, récompenses obtenues pour des travaux de recherche, distinctions individuelles.
- Visibilité des performances individuelles de recherche et/ou niveau raisonnable de financements tiers pour une chaire ou un département donné.
- Nombre d'équipements lourds subventionnés.

Mesures de moyen terme

- Trois nouveaux bâtiments dédiés à la recherche (art. 91 b de la loi fondamentale allemande) sont visés d'ici à 2030 en plus des trois déjà subventionnés.
- Développement et extension des mesures de soutien et d'incitation à la recherche individuelle et collective : dans notre pôle de recherche, le conseil en matière de subvention sera développé à des fins de soutien, et au sein du Comité de la recherche, les possibilités d'obtenir un financement de lancement de la part de l'Université seront élargies.
- Un système d'incitations encouragera les chercheurs et chercheuses de l'Université de la Sarre à prendre une part active aux instances décisionnelles des organisations scientifiques et donatrices nationales et internationales dans le cadre de leurs missions de service, afin de contribuer à la définition des champs de recherche de demain. Pour ce faire, un système d'allocation des fonds axé sur les performances sera mis en place ou renforcé dans toute l'Université ; le volume d'heures de cours à donner dans les facultés pourra éventuellement être réduit en fonction de la charge de travail (voir le chapitre 5.9).
- Aujourd'hui, l'Université de la Sarre se maintient parmi les 40 universités les mieux dotées en

financements externes selon l'« Atlas des subventions » (Förderatlas) de la DFG. Les mesures énoncées ci-avant visent à consolider ce classement déjà remarquable et à l'améliorer à long terme.

Indicateurs

- Nombre de bâtiments de recherche subventionnés.
- Nombre de scientifiques membres de panels disciplinaires d'experts et d'instances dirigeantes de la DFG, du Wissenschaftsrat (Conseil scientifique), du Conseil européen de la recherche et d'autres organes scientifiques.
- Résultats aux classements, notamment l'« Atlas des subventions » de la DFG.

Objectif stratégique « Meilleurs cerveaux/ meilleures compétences »

Les chercheurs et chercheuses constituent le « capital » de l'Université de la Sarre. La promotion et le développement des compétences des personnels scientifiques, l'extension des offres destinées à les aider et une orientation service optimisée au sein de l'administration sont donc autant d'aspects essentiels. Pour pérenniser et développer la force de recherche de l'Université de la Sarre, il est nécessaire d'encourager systématiquement la relève scientifique et les professeur-e-s nouvellement recrutés, et ce le plus tôt possible.

Les mesures suivantes doivent y contribuer :

Mesures de court terme

- L'Université poursuit sa politique de nomination ciblée en tenant compte de ses besoins particuliers. La création de chaires conjointes avec les instituts de recherche extra-universitaires implantés dans son environnement garde toute leur importance ; ces connexions sont renforcées par le biais de la Saar Science Alliance.
- Augmentation du nombre de chercheurs et chercheuses récompensés par des prix scientifiques publics. Pour ce faire, l'Université de la Sarre mettra en place une gestion spécifique destinée à identifier ces prix et à permettre aux chercheurs et chercheuses pouvant être concernés d'y postuler individuellement.
- Pour satisfaire à la mission d'intérêt général qui est la sienne et permettre le dialogue avec la société concernant le financement public de la recherche, l'Université de la Sarre reconnaîtra et appuiera les activités de ses chercheurs et chercheuses en matière de communication scientifique. Un nouvel axe d'intervention interne « Communication scientifique » géré par le Comité de la recherche permettra de mettre en place des financements initiaux pour les idées

de projets en vue de l'obtention ultérieure de subventions nationales du BMBF et de la DFG.

Indicateurs

- Nombre de nominations à des chaires conjointes, de prix scientifiques et de distinctions.
- Mise en place d'un axe d'intervention « Communication scientifique ».

Mesures de moyen et de long terme

- L'Université de la Sarre élabore un concept global pour soutenir, accompagner et mettre en réseau de façon structurée les futurs chercheurs et chercheuses, qui s'étend des offres destinées aux élèves du primaire et du secondaire aux possibilités de création d'entreprise et d'évolution de carrière dans le monde universitaire, en passant par les programmes d'études. Dans le cadre de l'initiative T4ERI de l'alliance T4EU, et sous le slogan « The Best Careers for the Brightest Minds » (« Les meilleures carrières pour les esprits les plus brillants »), est mené un projet commun qui permettra à l'Université de la Sarre de mettre en place des mesures visant à fidéliser au plus tôt à son campus les candidats et candidates d'excellence tout en favorisant la mobilité internationale de ce groupe cible. Ce projet sera complété par

une structure d'accompagnement, la Servicestelle Wissenschaftskarriere (bureau des carrières scientifiques), encore en cours de création. Le traitement à la fois individuel et interdisciplinaire des problématiques de recherche actuelles sera ainsi pris en compte par l'Université, tout en bénéficiant d'une orientation explicitement internationale. À travers ce concept, l'Université de la Sarre se positionne comme un lieu de formation des jeunes chercheurs et chercheuses tourné vers l'international, et offre de meilleures conditions de départ pour les demandes de bourses ERC, les initiatives Emmy Noether, les groupes de jeunes chercheurs/-euses autonomes et les variantes du programme Heisenberg. Cette offre structurée à destination de la relève scientifique doit permettre de regrouper les diverses activités menées à l'Université de la Sarre et de les proposer sous la forme d'un dispositif de soutien structuré de façon cohérente, de manière à renforcer l'attractivité du campus.

Indicateurs

- Mise en place du concept novateur à destination de la relève scientifique.
- Nombre de groupes juniors indépendants (Emmy Noether, bourses de lancement ERC, bourses et chaires Heisenberg) et nombre de sollicitations

auprès de membres de l'Université pour une nomination à toutes les catégories de professeurs et professeurs, notamment pour des chaires juniors et des tenure tracks de catégorie W1/W2 et W2/W3.

Objectif stratégique « Infrastructure de recherche »

Une condition indispensable pour une recherche d'excellence est la présence d'une infrastructure adéquate dans tous les secteurs, y compris au niveau des bibliothèques et des services administratifs. Cette infrastructure comprend des équipements et des locaux, un entretien et une maintenance optimale des appareils, l'accès ainsi qu'une aide compétente aux utilisateurs et utilisatrices. Les équipements incluent le matériel lourd, des systèmes informatiques et un stockage des données intelligent, mais aussi un accès efficace à l'information, ce qui implique un accès libre et gratuit aux publications scientifiques pour toutes les personnes intéressées dans le monde entier (open access).

Mesures de court terme

- Le principe de l'open access entraînera des conséquences et des coûts notables pour les auteurs et autrices, mais aussi pour l'Université de la Sarre et la SULB qui ne bénéficient que de financements publics très modestes. L'Université

va donc élaborer un concept afin de financer une stratégie d'open access pour ses chercheurs et chercheuses. Celle-ci permettra ensuite à la SULB de mettre en place une offre de soutien afin de planifier les coûts de publication, qui sont insuffisamment couverts par les financements tiers, et ainsi d'aider les scientifiques à publier (voir le chapitre 5.4).

- Afin de conserver et d'archiver les données de recherche conformément à la réglementation et pendant la durée légale (de 10 à 25 ans), l'Université de la Sarre met en place une offre centrale qui s'ajuste à la pratique scientifique et aux principes FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable). L'Université tente d'obtenir des moyens supplémentaires par le biais de fonds spécifiques nationaux et internationaux pour la création et l'extension de capacités de stockage adéquates afin de permettre une gestion pérenne des données.
- Création d'un Centre de calcul scientifique regroupant des compétences de calcul haute performance et des offres d'appui et de conseil dans toutes les disciplines.
- Pour garantir sa compétitivité, l'Université a entamé le renouvellement de ses institutions en créant des structures de gouvernance, y compris dans le domaine de la recherche financée par des

tiers. Parmi les mesures déjà réalisées depuis un certain temps, citons la mise en place de services de médiation, notamment d'une commission de garantie des bonnes pratiques scientifiques, d'une commission d'éthique pour la recherche ayant trait à la sécurité, ainsi que des médiateurs et médiatrices. Un autre exemple de mesure en cours de mise en œuvre à l'Université de la Sarre est la création d'un comité chargé des études cliniques initiées par les investigateurs. Ces dernières feront désormais l'objet d'une gestion de la qualité.

Indicateurs

- Mise en place de la stratégie open access ainsi que d'une offre de soutien correspondante de la SULB.
- Offre de gestion des données de recherche centralisée et pérenne.
- Nombre d'études cliniques.

Mesures de moyen terme

En vue de poser les premiers jalons d'une alliance scientifique locale, l'Université de la Sarre met en place collectivement avec les instituts de recherche extra-universitaires présents sur son campus et le Centre hospitalier universitaire une convention commune stipulant que les différentes parties prenantes se

consultent mutuellement lors de la prise de décisions fondamentales ayant une portée importante. Pour cela, un concept global portant sur le déploiement, le développement et l'exploitation de plateformes scientifiques est mis en œuvre en parallèle afin de garantir une utilisation efficace des technologies existantes. Dans ce cadre, l'Université prévoit pour ces plateformes des structures de gestion efficaces et un système de calcul des coûts transparent, tant pour les prestataires que pour les utilisateurs et utilisatrices. Les premières plateformes sont déjà en place (équipements de microscopie optique à la Faculté de médecine ; en cours de planification : équipements de microscopie corrélative à la Faculté de sciences et techniques, conjointement avec l'INM et l'IZfP). D'autres pôles techniques sont en cours de création dans les domaines de la microscopie électronique, des biobanques, du séquençage de l'ADN (génomique, transcriptome), de la protéomique, lipidomique, métabolomique, spectrométrie de masse, des animaleries et des méthodes alternatives à l'expérimentation animale dans les sciences de la vie. Ils devraient bénéficier d'un soutien durable de l'Université, dans la perspective de maintenir un parc d'appareils compétitif et de garantir la transparence des coûts globaux, une maintenance optimale et un accompagnement de long terme individualisé.

Le renouvellement des équipements lourds est assuré par des appels à projets internes. Les plateformes bénéficient quant à elles d'un programme de soutien spécifique de la DFG. Notre pôle de recherche fournit une aide, notamment sur le calcul des coûts globaux dans le cadre d'une utilisation à des fins scientifiques ou économiques, par le biais des services dédiés au soutien à la recherche. Enfin, une autre mesure consiste à mettre à disposition un outil de statistique fiable sur les financements externes.

Indicateurs

La mise en place du concept global pour la gestion des plateformes scientifiques permet de développer les infrastructures existantes sur tous les sites et de les rendre accessibles à tous les départements. Les chercheuses et chercheurs sont informés sur les offres et sur l'utilisation des plateformes, et peuvent y accéder aisément grâce au système de pilotage centralisé intégré au concept.

Objectif stratégique « Transfert et création d'entreprise »

L'Université de la Sarre va continuer de renforcer son rôle de moteur en matière d'innovation dans la région. Le transfert de technologies favorise la reconversion économique de la Sarre, et contribue ainsi à consolider la position du Land pour l'avenir.

Les processus d'innovation orientés sur le marché doivent compter parmi les objectifs de la recherche fondamentale et appliquée. Cette évolution va de pair avec un nombre de créations d'entreprises qui reste élevé. L'Université pourra ainsi conserver sa place parmi les 10 premières universités allemandes en termes de création d'entreprises d'ici à 2030, voire améliorer son classement.

Mesures de court terme

Un pilier central de notre concept de formation sera l'initiation à l'entrepreneuriat, de manière à accroître la stature de l'Université de la Sarre comme cadre de formation pour les futurs employeurs/-euses et créateurs/-rices d'entreprise de la région. L'excellente formation dispensée à la relève scientifique dans toutes les disciplines offrira la base nécessaire pour soutenir la Sarre et son économie et permettre leur développement dans tous les domaines

Indicateurs

- Mise en place d'actions d'initiation à l'entrepreneuriat dans le concept novateur à l'intention de la relève scientifique.

Mesures de moyen terme

- L'Innovation Center créé à l'Université de la Sarre permettra d'anticiper les impulsions émanant de

l'économie régionale et suprarégionale et de favoriser le transfert mutuel de technologies entre l'Université et les entreprises.

- L'Université créera une filiale en propre dédiée à l'établissement d'une culture de la création d'entreprise au sens d'un écosystème économique ; seront couvertes les différentes étapes du processus, de l'idée aux premières phases de stabilisation et de croissance de l'entreprise, avec un soutien complet tout au long du processus. Cette démarche viendra également, à travers diverses actions de l'Université, appuyer la stratégie d'innovation de la Sarre en vue d'accroître le nombre de créations d'entreprises au sein du Land. Ces actions incluent notamment la création d'un fonds de participation et le positionnement de l'Université de la Sarre comme université favorable aux créations d'entreprises dans le marketing dédié au campus et au Land de Sarre.
- De nouvelles interfaces avec les entreprises seront mises en place afin de permettre à l'Université d'exploiter les coopérations qui en résulteront dans le cadre de la constitution de réseaux et de projets de recherche communs. Une chaîne de processus complète et continue faisant office de « bureau du transfert » contribuera en outre à renforcer encore les impulsions données aux stratégies en matière de brevets et de valorisation de ces derniers.

Indicateurs

- Nombre de créations d'entreprises pérennes, nombre de brevets déposés et de brevets exploités.
- Demandes etancements de projets émanant des petites et moyennes entreprises et de l'industrie en général.
- Classement parmi les 10 premières universités en termes de créations d'entreprises.

Objectif stratégique «L'excellence comme opportunité»

Si l'Université obtient le label d'excellence d'ici fin 2026, les mesures stratégiques et infrastructurelles présentées pourront être mises en œuvre de façon pérenne et accélérée en vue de son développement. En tant qu'unique université du Land de Sarre, territoire fortement impacté par les transformations économiques, ce label lui permettrait de continuer, en sa qualité de centre d'innovation, à donner les impulsions nécessaires à la région pour faire face à la concurrence des autres Länder. En parallèle, les efforts entrepris pour développer les compétences de recherche et obtenir le label d'excellence offrent à l'Université de la Sarre l'occasion de se fixer des objectifs de développement au-delà de l'horizon 2030. Dans le cadre de sa stratégie pour obtenir le label, l'Université relève le défi de se mesurer à

d'autres universités allemandes. Elle mise pour cela sur son rôle prééminent en tant que pilier du développement futur de la Sarre, et assume les responsabilités particulières qui lui incombent comme unique université du Land. L'un des nouveaux clusters d'excellence du campus de Sarrebruck, porté conjointement par le département d'informatique et les instituts de recherche mentionnés plus haut, incarnera la recherche de pointe au plus haut niveau international. Le département d'informatique fera également référence par ses connexions avec d'autres disciplines : dans le cadre du maintien de coopérations interdisciplinaires déjà en place, il est prévu de constituer des clusters scientifiques inter-facultaires dans lesquels l'informatique interagira étroitement avec les sciences naturelles, les sciences de la vie, la linguistique, le droit, mais aussi les sciences économiques, sociales et humaines (par ex. dans le domaine des sciences humaines numériques), et proposerait en parallèle des programmes d'études dans le cadre de partenariats de recherche interdisciplinaires.

Le second pilier d'excellence dans la recherche porte sur les domaines interdisciplinaires de pointe que sont les sciences de la vie / la pharmacie, la médecine et la (bio-)informatique ; il a déjà été renforcé de façon ciblée ces deux dernières années, aussi bien par la création de nouvelles chaires conjointes et de nouveaux groupes de jeunes chercheurs/-euses, que par le recrutement

anticipé de nouveaux personnels enseignants dans les disciplines scientifiques pertinentes. Les interactions entre ces domaines se caractérisent par une intense collaboration qui se traduit actuellement par la création de différents centres de recherche coordonnée, groupes de recherche doctorale, groupes et associations de chercheurs/-euses impliquant plusieurs instituts, disciplines ou facultés. Ces collaborations s'appuient sur une étroite coopération qui s'est construite au fil des années avec les instituts de recherche extra-universitaires des communautés Helmholtz et Leibniz et de la société Fraunhofer implantés sur le campus. L'objectif global pour 2025 est de renforcer de façon ciblée les pôles communs de recherche d'excellence à forte orientation interdisciplinaire qui existent entre les trois facultés (médecine, mathématiques et informatique, sciences et techniques) et les partenaires extra-universitaires que sont le HIPS, l'INM et le CISPA, afin d'accompagner et de soutenir de manière ciblée la constitution des clusters d'excellence par le biais d'initiatives communes nouvelles ou déjà existantes et prolongées avec succès. Tous les objectifs et actions dans ce domaine sont par ailleurs accompagnés et renforcés par l'Alliance pour la recherche pharmaceutique en Sarre créée entre l'Université, le HIPS/HZI et l'INM, ainsi que par le Campus scientifique Leibniz de Sarrebruck Living Therapeutic Materials subventionné depuis 2020 et par la plateforme de coopération Pharma Science

Hub, en cours de création entre l'Université et le HIPS/HZI. Ce dernier projet porte sur la recherche pharmaceutique translationnelle menée dans le cadre d'un programme de développement du campus de Sarrebruck qui bénéficie du soutien du gouvernement fédéral et du Land. Grâce à la création d'un centre dédié à la recherche pharmaceutique translationnelle, le pôle de recherche interdisciplinaire pourra également, par l'implication d'entreprises pharmaceutiques et grâce à la création de startups dans le domaine des biotechnologies, déployer ses résultats au niveau économique et faire progresser la reconversion économique du Land et des régions voisines.

Mesures de court terme

- En 2023, l'Université de la Sarre déposera un projet de candidature pour son cluster d'excellence dans son domaine-clé Informatique, sous la houlette du département d'informatique et en incluant les institutions extra-universitaires partenaires.
- En 2023, l'Université de la Sarre déposera un projet de candidature pour son cluster d'excellence dans son domaine-clé NanoBioMed, sous la houlette des Facultés de sciences et techniques et de médecine et en incluant les institutions extra-universitaires partenaires.

Indicateurs

- Dépôt des candidatures des clusters d'excellence.

Mesures de moyen et de long terme

L'Université de la Sarre souhaite également déposer en 2025 une demande globale pour obtenir une subvention dans le cadre du programme « Universités d'excellence ». Dans cet objectif, elle élabore des concepts portant sur toutes les dimensions de ses prestations. L'Université considère ce processus comme une excellente opportunité, quel qu'en soit l'aboutissement et au-delà du dépôt de la candidature. L'intégration de tous les membres de l'Université à ce processus de renouvellement génère une importante force d'innovation et devrait permettre de renforcer leur identité commune et d'obtenir l'adhésion de l'ensemble de l'Université aux mesures engagées.

Indicateurs

- Concrétisation durable des concepts élaborés dans le cadre du processus de renouveau de l'Université.

UdS 2030

créer des réseaux
et des coopérations



ILLUSTRATION 10 :

Le Campus Center, lieu incontournable pour les nouveaux membres de l'Université, d'où qu'ils arrivent.

20% d'étudiants internationaux, venus notamment de France, d'Inde, de Chine, de Syrie et du Luxembourg

Leader en Allemagne avec 14% de personnels internationaux, toutes catégories confondues

Financements tiers et subventions :

- 12 M€ de financements tiers de l'UE pour des projets d'internationalisation dans le cadre des programmes Erasmus, Interreg et du DAAD
- 35 subventions de la Fondation Alexander von Humboldt (chiffres pour 2020)

Mobilité en 2021/22

- 367 arrivées
- 308 départs
- 95 stages
- 16 mobilités de personnels

36
programmes
d'études
internationaux

22 débouchant sur un double, voire un triple diplôme

18 proposés avec le soutien de l'Université franco-allemande

2 cursus Erasmus Mundus

15 cursus proposés (partiellement) en anglais

18 cursus proposés (partiellement) en français

Certificats Europaicum, Eurlidentity et Transform4Europe Tracks

400

partenariats avec des universités du monde entier



UNIVERSITÄT
DES
SAARLANDES

Active au sein du réseau transfrontalier de l'Université de la Grande Région



Internationalisation, relations internationales et profil européen

Coordinatrice de
l'alliance d'universités
européennes
Transform4Europe



Services centraux et décentralisés, actrices et acteurs tournés vers l'international :

Direction des relations internationales avec son service Internationalisation, son Bureau international, le Welcome Center et le Centre d'accueil pour les étudiants internationaux (ZiS), Cluster de recherche européenne (CEUS), Pôle France, Centre de langues, Service des étudiants internationaux (ISZ Saar), Europa-Instituts en économie et en droit, Centre juridique franco-allemand, UniGR-Center for Border Studies, Institut des langues et du plurilinguisme, École européenne pour la recherche en science des matériaux (EUSMAT)

ILLUSTRATION 11 :

Vue d'ensemble de notre champ d'activités en matière d'internationalisation, de relations internationales et de profil européen (données au 31 décembre 2021).

4 Internationalisation, relations internationales et profil européen

Forte de son histoire et de son implantation dans une zone frontalière, l'Université de la Sarre consacre depuis toujours un pan important de son activité à l'Europe et met la France particulièrement à l'honneur. Ces caractéristiques distinctives, mais aussi les nombreux cursus internationaux débouchant sur des doubles, voire des triples diplômes, et la forte propor-

tion d'effectifs internationaux parmi les effectifs étudiants et les personnels contribuent à façonner son profil international. Les deux alliances stratégiques nouées par l'Université au sein de l'Université de la Grande Région et de Transform4Europe ainsi que sa politique ciblée de trilinguisme affirment encore son identité.

L'objectif dans les prochaines années sera de consolider ce profil d'université européenne d'envergure internationale avec un fort ancrage français, et de le développer de manière ciblée. L'accent portera notamment sur le recrutement et la bonne intégration des étudiantes et étudiants internationaux.

4.1 Vision et lignes directrices

Vision 2030 : une université européenne et internationale avec un fort ancrage français

- Connue pour être l'une des principales universités européennes d'Allemagne, l'Université de la Sarre est réputée pour son profil résolument européen. Elle se distingue également par une identité fortement tournée vers la France, une offre de cursus européens attractifs et des modules dédiés à l'Europe dans toutes les formations, mais aussi par sa recherche européenne d'excellence jouissant d'une renommée internationale.
- L'Université de la Sarre compte parmi les premières universités internationales d'Allemagne en nombre d'étudiants et de collaborateurs interna-

tionaux et offre un large éventail de services reposant sur une culture de l'accueil affirmée.

- Parmi ses atouts figure son offre de cursus internationaux innovants, dont certains sont proposés au format numérique.
- Tournée vers l'avenir, elle autorise à ses étudiantes et à ses étudiants une mobilité sans équivalent qui revêt les formes les plus diverses : semaines internationales, doubles diplômes ou encore périodes de mobilité intégrées.
- L'Université de la Sarre est active au sein de deux alliances stratégiques fortes : l'Université de la Grande Région (UniGR) et Transform4Europe (T4EU).

- Par ailleurs, elle assume ses responsabilités vis-à-vis des étudiantes et des étudiants issus de régions en crise ou se trouvant dans une situation précaire.
- Sa démarche innovante et globale en matière de multilinguisme et sa pratique concrète du trilinguisme font figure d'exemple.
- L'Université de la Sarre est également appréciée en tant qu'employeur pour lequel l'internationalité est une évidence concrète et encouragée.

Lignes directrices

L'internationalisation s'inscrit dans les tâches transversales de l'Université de la Sarre, et constitue un pilier essentiel de son développement pour s'imposer comme université d'excellence compétitive. Composante centrale de l'identité de l'Université, l'internationalisation est une réalité concrète qui fait l'objet d'une promotion active à tous les niveaux.

L'Université de la Sarre se veut une université européenne et internationale avec un fort ancrage français. Fondée dans un contexte européen, elle s'est dotée d'un pôle européen fort, dont une des priorités est consacrée à la coopération transfrontalière au sein de la Grande Région, à la France et à la francophonie. L'internationalité de l'Université de la Sarre ne doit cependant être réduite ni à son lien avec la France, découlant de son histoire et de sa situation géographique, ni à l'Europe : une université européenne est par nature internationale.

L'Université de la Sarre entend en outre se positionner comme pionnière dans la mise en œuvre de la stratégie européenne en faveur des universités et dans le développement de l'enseignement supérieur. Dans ces deux domaines, elle œuvre notamment dans le cadre des deux partenariats stratégiques que représentent l'Université de la Grande Région (UniGR) et l'alliance Transform4Europe (T4EU).

Dans la politique de l'Université de la Sarre en matière de partenariats, l'importance stratégique et politique de ces deux alliances ne s'oppose aucunement à l'entretien ni au développement d'autres coopérations techniques ou partenariats. L'Université souhaite au contraire s'y impliquer activement et veille à leur garantir la qualité requise. Ses partenariats avec l'Europe de l'Est ne constituent pas seulement une tradition, ils revêtent également une grande importance politique dans le contexte actuel et doivent continuer d'être cultivés activement.

L'Université de la Sarre se réclame explicitement des valeurs européennes. Elle transmet à une large majorité de ses étudiant-e-s des connaissances, des compétences linguistiques et des compétences interculturelles en lien avec l'Europe et leur apporte un soutien actif dans les échanges internationaux.

L'Université de la Sarre encourage le multilinguisme chez ses membres et a créé un Campus trilingue où l'allemand est la langue locale, le français la langue du pays voisin et un élément distinctif, et l'anglais, la langue universelle et véhiculaire. Chacune des trois langues a son importance spécifique et contribue à faire de l'internationalisation une réalité concrète.

créer des réseaux et des coopérations

4.2 Tableau de la situation actuelle

Analyse

Points forts :

Identité traditionnellement européenne et internationale

Ancrage français comme caractéristique distinctive

Alliances d'universités européennes : UniGR et Transform4Europe

Projets phares internationaux et exemples de bonnes pratiques pour l'enseignement et la recherche

Profil international très marqué de l'effectif étudiant et des personnels

Grand nombre de programmes d'études internationaux Comité d'internationalisation et Fonds pour l'internationalisation

Campus trilingue

Points faibles :

Trop faible ancrage structurel de certains projets

Faible mobilité des étudiant-e-s vers l'extérieur (expériences à l'étranger)

Connaissances linguistiques et compétences internationales parfois insuffisantes dans les services administratifs

Absence de système d'indicateurs établi pour le domaine international

Opportunités :

Perspectives offertes par les partenariats stratégiques internationaux et les réseaux

Participation à la stratégie européenne en faveur des universités

Promotion du site, collaboration étroite avec la sphère politique et le secteur privé (liens de proximité)

Marketing international et relations avec les anciennes diplômées et anciens diplômés

Extension de la voie alternative d'accès à l'enseignement supérieur (VSI MINT) à d'autres domaines

Cursus en anglais

Menaces :

Antagonismes entre responsabilités régionales et internationalisation

Manque de sécurité dans la planification financière sur le long terme

Conséquences négatives de la pandémie sur l'internationalisation et la mobilité

Faible notoriété du site au niveau international par rapport à d'autres sites allemands

ILLUSTRATION 12 :

Analyse SWOT de notre champ d'activités en matière d'internationalisation, de relations internationales et de profil européen.

Conditions d'ensemble

Pour contrer l'évolution démographique de l'Allemagne, et de la Sarre en particulier, qui va mener à un recul du nombre de personnes susceptibles de suivre des études supérieures, l'Université doit mettre en place des mesures visant à attirer des étudiants internationaux : marketing ciblé, campagnes de recrutement, internationalisation de l'offre de formation et optimisation des services.

La pandémie de Covid-19 a très fortement impacté et entravé la mobilité et la coopération internationales ces deux dernières années, et ses conséquences à moyen et

long terme demeurent encore imprévisibles. Mais elle a également donné un coup d'accélérateur décisif au numérique dans l'administration et l'enseignement. Les potentiels d'innovation qui s'ouvrent ainsi pour les coopérations internationales doivent être exploités de manière ciblée.

La stratégie européenne en faveur des universités et ses objectifs, ses programmes et des mesures telles qu'Erasmus without paper, les universités européennes, Horizon Europe, la carte étudiante européenne et le label « European Degree » contribuent fortement à fa-

çonner le cadre de l'internationalisation de l'Université de la Sarre. L'Université contribuera à la stratégie européenne en faveur des universités dans le cadre des alliances UniGR et T4EU et exploitera activement ces dynamiques en vue de développer son profil international. Les objectifs et les conditions d'ensemble offertes par ces deux alliances contribueront pour leur part à définir et à enrichir les actions mises en œuvre pour atteindre les objectifs d'internationalisation à l'horizon 2030.

4.3 Objectifs et actions

Objectif : attractivité internationale : faire venir de l'étranger des étudiant-e-s et des chercheurs/-euses du meilleur niveau

L'Université de la Sarre propose un grand nombre de programmes d'études internationaux ; ses étudiants et ses diplômés internationaux sont plus nombreux que la moyenne, et elle occupe la première place au niveau fédéral pour la proportion de personnels internationaux. L'Université attache une grande importance à ce profil résolument international et souhaite le conserver et continuer à le développer. Pour faire face à la concurrence croissante et aux évolutions démographiques, elle prend des mesures

pour attirer davantage d'étudiant-e-s et de chercheurs/-euses du monde entier. Pour maintenir ses effectifs à un niveau globalement stable, l'Université souhaite porter la part de ses étudiants internationaux de 20 % actuellement à 30 % d'ici à 2030.

Indicateurs

Proportion d'étudiants internationaux, nombre d'étudiants internationaux parmi les étudiants en premier semestre et proportion de personnels internationaux.

Action : augmentation du nombre de cursus en anglais ou en français et intégrant des cours d'allemand

Les efforts se concentrent ici sur l'augmentation significative du nombre de cursus de bachelor et de master proposés en langue anglaise, mais aussi sur le recours accru à des formats comme les programmes courts et les tutorats et micro-certifications en langue anglaise – toujours en prenant en compte les besoins spécifiques des étudiants internationaux et en proposant des cours d'allemand intégrés en parallèle en vue de préparer l'entrée sur le marché du travail allemand. Les facultés doivent recevoir un soutien intensif pour la mise en place de ces mesures. Il convient en outre de développer les offres en langue française dans les filières les plus susceptibles

d'intéresser les étudiantes et étudiants francophones, de manière à s'adresser encore mieux à ce public, par exemple en invitant des enseignants-chercheurs français.

Indicateurs

Nombre de nouvelles offres de formation en anglais, nombre d'offres intégrant des cours d'allemand et nombre d'offres en langue française.

Action : cursus préparatoires et cours de remise à niveau

Si l'on souhaite attirer des étudiants internationaux, il est indispensable de mettre en place des formats innovants permettant de mieux les accompagner à leur arrivée à l'Université, surtout lorsqu'ils ne disposent pas d'un diplôme autorisant un accès direct à l'enseignement supérieur. Avec son cursus préparatoire international MINT (VSI MINT), l'Université a déjà créé un format très efficace qu'elle souhaite pérenniser, étendre à d'autres filières et adapter à d'autres besoins ou groupes cibles.

Indicateurs

Pérennisation du cursus préparatoire VSI MINT, nombre d'inscriptions en VSI MINT et nombre d'étudiant-e-s ayant pu s'inscrire à un cursus à

l'issue du VSI MINT. Autre indicateur : mise en place d'un cursus préparatoire dans au moins une autre discipline.

Action : favoriser l'intégration par le biais d'offres sportives, culturelles et conviviales

L'Université encourage activement l'intégration des étudiants internationaux à travers tout un programme de rencontres, d'excursions et d'activités culturelles et sportives, qui sont des outils universels de communication, de coopération et d'identification à l'Université et à la Sarre. Les offres du Centre d'accueil pour les étudiants internationaux (ZiS) doivent donc continuer d'être proposées, et le cas échéant être étendues aux chercheurs/-euses et à leur famille. En effet, les excursions, les visites guidées de la ville et du campus, les Journées des saveurs du monde au restaurant universitaire, les soirées à thème et le programme de parrainage « buddy » permettent à nos hôtes internationaux de s'intégrer plus facilement. Faciles d'accès, le sport et l'activité physique sont particulièrement propices à l'intégration et aux échanges. Dans ce cadre, les offres du Service des sports de l'Université constituent donc des outils indispensables.

Indicateurs

Nombre d'offres proposées par le ZiS, nombre de participant-e-s à ces événements et proportion d'étudiants internationaux dans les offres du Service des sports de l'Université.

Action : marketing et recrutement international

Pour attirer les étudiants internationaux, l'Université de la Sarre va intensifier son marketing international, et notamment mettre en place des mesures de recrutement (voir le chapitre 2.3) visant spécifiquement ce groupe cible tout en coopérant étroitement avec les autorités sarroises pour assurer la promotion du site. Les relations avec les anciens diplômés internationaux jouent également un rôle important. L'Université examine en outre à intervalles réguliers la possibilité de participer à d'autres classements internationaux ; si celle-ci est considérée comme efficace, elle sera étendue de manière ciblée avec les ressources requises (voir le chapitre 2.3). Les sites Internet constituent la carte de visite de l'Université. Dans le futur, l'intégralité de ces sites devra donc être disponible en anglais. De plus, l'Université de la Sarre souhaite illustrer son lien fort avec la France dans le cadre de son orientation européenne en proposant également certains contenus en traduction française.

Indicateurs

Mise en place d'un marketing international dédié et de mesures de recrutement visant les groupes cibles internationaux de l'Université, nombre d'étudiants internationaux en premier semestre, site Internet de l'Université intégralement disponible en anglais, et pour les sections pertinentes également en français.

Action : amélioration ciblée de la culture et des offres d'accueil

En parallèle au marketing ciblé, ce sont également les conditions d'ensemble qui rendent un site attractif pour les hôtes internationaux. Ces dernières années, le Welcome Center a pu mettre en place des structures, des services et des offres d'accueil importants. Ces offres devront être pérennisées et améliorées dans le cadre des services proposés aux étudiantes et étudiants. L'Université de la Sarre mettra donc en place, en plus du guichet généraliste unique pour les étudiant-e-s inscrits, les candidat-e-s aux études et les personnes souhaitant se renseigner (voir le chapitre 2.3), un « International Service Center » (centre de services internationaux) qui offrira des réponses adaptées aux besoins plus spécifiques du public international.

L'attractivité de la Sarre comme lieu d'études est en outre liée au nombre de logements disponibles à des

prix abordables pour les étudiants internationaux, lequel doit continuer de croître, mais aussi à l'esprit d'ouverture sur le monde et à l'absence de discriminations dans la région.

Indicateurs

Satisfaction des groupes cibles vis-à-vis des services d'accueil, mesurée par des enquêtes régulières, et nombre de logements étudiants.

Action : marketing et culture de l'accueil pour attirer les chercheurs internationaux à l'Université de la Sarre

Le groupe cible des chercheurs internationaux doit, lui aussi, faire l'objet d'un traitement spécifique dans le marketing et les offres d'accueil. De plus, des instruments tels que la Fondation Alexander von Humboldt, le German Academic International Network (GAIN), les subventions de l'UE (bourses Marie Curie, bourses du DAAD, séjours Erasmus pour doctorat, etc.) doivent être davantage utilisés pour attirer ce groupe cible.

Indicateurs

Création d'un service destiné aux chercheurs internationaux au sein du Welcome Center, satisfaction des groupes cibles vis-à-vis des services d'accueil, mesurée par des enquêtes régulières,

nombre de chercheurs internationaux, et nombre de candidatures retenues pour les programmes cités plus haut.

Objectif : organisation ouverte à l'international : internationaliser les structures organisationnelles et la composition des personnels

Une structure organisationnelle internationale constitue à la fois la base indispensable et le résultat de l'internationalisation. L'Université de la Sarre souhaite poursuivre le processus d'internationalisation de toutes ses structures organisationnelles centrales et décentralisées. D'importants jalons ont déjà été posés à travers le Campus trilingue, le Comité d'internationalisation et le Fonds pour l'internationalisation. L'introduction d'un point de suivi « Internationalisation » obligatoire dans toutes les instances décisionnelles doit permettre d'obtenir des informations complètes sur les actions et les avancées en la matière, et favoriser ainsi l'identification des membres de l'Université avec les processus d'internationalisation et les inciter à y participer activement.

Indicateurs

Introduction d'un point de suivi « Internationalisation » obligatoire dans toutes les instances décisionnelles centrales.

Action : levée des obstacles pour les hôtes internationaux

Afin de faciliter le quotidien des hôtes et membres internationaux de l'Université, des personnes de contact parlant anglais et/ou français et possédant des compétences interculturelles attestées doivent être affectées à des postes-clés de l'administration. Cette mesure a pour vocation de bénéficier non seulement aux hôtes internationaux, mais aussi à l'évolution de notre organisation vers plus d'internationalité. Dans ce contexte, l'Université de la Sarre souhaite également continuer de proposer des cours de langues à ses personnels.

Le recours au numérique dans les processus administratifs internationaux doit en outre s'intensifier. Les formulaires importants et les guides pour aider à les remplir doivent également être fournis en anglais et/ou en français. En étroite concertation avec le Land, et le cas échéant d'autres partenaires de la région, les offres de logement pour chercheurs internationaux doivent être développées, étendues et modernisées en fonction des besoins.

En outre, le Campus trilingue doit être pérennisé et élargi par le recrutement de traducteurs et traductrices internes.

Indicateurs

Nombre de collaborateurs/-rices ayant reçu une formation linguistique et interculturelle et occupant des postes-clés pour les hôtes internationaux, nombre de cours de langue proposés au personnel et nombre de participant-e-s à ces cours, nombre de logements disponibles pour les invités internationaux, recrutement de traducteurs/-rices internes et pérennisation du Campus trilingue.

Action : accroissement de la mobilité du personnel

D'ici à 2025, autant de personnes que possible employées à des postes-clés pour l'internationalisation de l'Université doivent avoir bénéficié d'une possibilité de séjour professionnel à l'étranger, d'une rencontre internationale (virtuelle ou en présentiel) ou d'un programme Erasmus+. L'objectif est de contribuer au développement professionnel et à la formation continue, au renforcement des relations avec nos institutions partenaires, et à une meilleure compréhension des collaborateurs et collaboratrices de l'Université de la Sarre vis-à-vis des besoins des membres internationaux de l'Université. À cet égard, les deux partenariats stratégiques que constituent

l'Université de la Grande Région et l'alliance Transform4Europe offrent des possibilités uniques, et dans l'ensemble très accessibles à toutes et à tous. Outre la mobilité du personnel administratif, une attention particulière doit également être portée à celle du personnel enseignant ; celui-ci contribue en effet non seulement à l'établissement de nouveaux contacts dans les domaines de la recherche et de l'enseignement, mais aussi à l'internationalisation de l'Université sur son propre site. L'Université est en outre attachée à prendre en compte les prestations d'enseignement fournies au niveau international. Dans le futur, elle vise à atteindre le chiffre de 20 % de personnels ayant bénéficié au moins une fois d'une possibilité de mobilité durant leur période d'emploi à l'Université.

Indicateur

Nombre de mobilités du personnel enregistrées (mobilité des personnels et mobilité des enseignants).

Action : organisation internationale des études

La proportion croissante d'étudiants et de jeunes chercheurs internationaux nécessite une évolution complète de l'organisation de l'Université. La création de postes de coordinateurs et de coordinatrices de programmes internationaux au sein des facultés a pour but de répondre aux besoins spécifiques supplémentaires des étudiants internationaux. Processus administratifs simplifiés, offres de conseil personnalisées et formations interculturelles contribuent de manière essentielle à l'intégration de ces étudiant-e-s à la vie universitaire de leur filière.

Le recrutement et l'accompagnement des étudiants internationaux, mais aussi la mobilité étudiante accrue nécessitent des structures numériques adéquates pour assurer la gestion administrative et apporter un soutien sur mesure, aussi bien au niveau des services administratifs que dans les facultés et les services centraux. Ces structures incluent des processus de mobilité organisés de manière spécifique aux filières, mais aussi des services des examens performants pour reconnaître les acquis universitaires et établir les statistiques étudiantes. C'est uniquement en travaillant de concert que les services administratifs centraux et ceux chargés d'organiser les études au sein des facultés pourront relever les défis particuliers que posent la mobilité étudiante internationale et l'individualisation des parcours d'études que celle-ci entraîne.

Indicateur

Mise en place de coordinateurs des études internationales dans toutes les facultés et dans les services administratifs centraux, nombre d'étudiant-e-s en mobilité (flux entrants et sortants), et satisfaction des groupes cibles vis-à-vis des services, évaluée par le biais d'enquêtes régulières.

Action : soutien aux initiatives étudiantes

Depuis des années, les initiatives étudiantes menées à titre bénévole apportent une contribution déterminante à la culture de l'accueil à l'Université et constituent un point de contact essentiel pour nos hôtes internationaux. L'Université souhaite renforcer cet engagement étudiant et lui apporter un soutien spécifique.

Indicateur

Nombre d'initiatives étudiantes organisées par et pour les étudiants internationaux.

Objectif : réseau international : développer des partenariats et les exploiter dans le sens de notre stratégie

L'Université de la Sarre souhaite étendre ses nombreux partenariats internationaux. Ceux-ci doivent

faire l'objet d'un pilotage stratégique et d'une gestion ciblée de la qualité pour être exploités encore davantage à des fins précises, de manière à faire progresser l'internationalisation de l'Université. Sont notamment visés ici la mise en place de nouvelles coopérations entre filières et de nouveaux partenariats dans les domaines de la recherche, de l'enseignement et des échanges étudiants, mais aussi les partenariats avec l'Europe de l'Est et surtout les deux alliances stratégiques que sont l'UniGR et Transform4Europe.

Action : développement de l'Université de la Grande Région

L'Université de la Grande Région (UniGR) illustre l'ancrage régional et transfrontalier de notre université. Elle a été lancée en 2008 à l'initiative de l'Université de la Sarre, et fait aujourd'hui office de modèle au sein de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les figures de proue de ce projet sont la recherche sur les espaces frontaliers menée à l'UniGR-Center for Border Studies, et l'UniGR Center for Circular Economy of Materials and Metals en cours de création. Parmi les objectifs visés figurent la mise en place d'une formation commune entre la Sarre et la Lorraine pour les enseignant-e-s de primaire, ainsi que l'extension des coopérations avec les partenaires de l'UniGR dans les domaines de la recherche et de

l'enseignement. La dynamique suscitée par l'initiative « Universités européennes » doit en outre être exploitée de façon optimale pour l'UniGR.

Indicateurs

Pérennisation de l'UniGR-Center for Border Studies, nombre de projets bilatéraux, trilatéraux ou multilatéraux menés avec des partenaires de l'UniGR, et subventions de l'UE pour l'UniGR, notamment en lien avec l'initiative « Universités européennes » si les conditions d'ensemble offertes par le programme le permettent.

Action : consolidation de l'alliance d'universités européennes Transform4Europe

L'alliance d'universités européennes Transform4Europe (T4EU), qui bénéficie dans un premier temps de subventions de la Commission européenne jusqu'en 2023, offre un énorme potentiel de développement à notre université. Bon nombre de ses acteurs centraux et décentralisés participent à ce projet très ambitieux ; mais l'enjeu est également et surtout de développer des coopérations scientifiques de long terme avec des partenaires de l'alliance. Transform4Europe offre aussi à notre université l'opportunité de participer activement à la stratégie européenne en faveur des universités et de contribuer en tant que pionnière à la mise en œuvre d'objectifs européens tels que la carte

étudiante européenne et le label « European Degree ». L'objectif est en outre de garantir le financement ultérieur de l'alliance Transform4Europe jusqu'en 2029 lors des appels à projets successifs.

Indicateurs

Nombre de projets bilatéraux, trilatéraux ou multilatéraux menés avec des partenaires de l'alliance T4EU, évaluation positive par la Commission des résultats du projet Erasmus actuel, et nouveaux financements jusqu'en 2029 au titre de l'initiative « Universités européennes ».

Action : extension de l'offre de cursus menant à un double diplôme

Les cursus novateurs en double ou en triple diplôme proposés dans le cadre de coopérations constituent le fer de lance de l'Université de la Sarre, qui se place parmi les premières universités allemandes dans ce domaine. La mise à profit de ses partenariats européens et internationaux et la vaste expertise dont elle dispose doivent lui permettre d'élargir encore l'offre existante, y compris en faisant appel à des formats numériques innovants.

Indicateur

Nombre de cursus menant à un double ou un triple diplôme proposés dans le cadre de coopérations.

Action : internationalisation des parcours d'études grâce à des périodes de mobilité

L'Université de la Sarre souhaite permettre à une grande majorité de ses étudiantes et étudiants de faire l'expérience de la mobilité sans avoir à se préoccuper de la reconnaissance de leurs acquis universitaires ni de la compatibilité avec leur programme d'études. Un large éventail de possibilités s'ouvre notamment grâce aux alliances d'universités que sont l'UniGR et Transform4Europe. D'ici 2025, des périodes de mobilité doivent être intégrées à tous les cursus nouvellement créés. Dans le futur, les séjours à l'étranger deviendront un élément obligatoire de toutes les formations (y compris, le cas échéant, sous une forme abrégée ou hybride).

Indicateur

Nombre de programmes d'études intégrant une période de mobilité.

Objectif : performance internationale : offrir à nos diplômé-e-s une qualification optimale pour le marché du travail mondial

L'Université de la Sarre souhaite préparer au mieux ses diplômées et diplômés aux besoins du marché du travail. L'enjeu est aussi bien de qualifier les étudiants allemands pour le marché du travail international que

les étudiants internationaux pour le marché du travail allemand. Pour accéder au marché du travail mondial, il importe de disposer d'une excellente formation dans la discipline étudiée et d'avoir acquis des compétences en allemand, mais aussi de posséder des compétences internationales.

Action : [compétences européennes, interculturelles et linguistiques et développement des compétences grâce à des expériences et à une mobilité à l'international](#)

En sa qualité d'université européenne internationale, l'Université de la Sarre entend former des jeunes gens possédant un solide bagage européen, des compétences linguistiques et une bonne compréhension des enjeux interculturels. Le certificat Europaicum, le certificat EurIdentity proposé dans le cadre de l'UniGR ainsi que les Transform4Europe tracks visent à permettre aux étudiant-e-s d'acquérir ces compétences-clés. Leur mobilité doit en outre être encore favorisée, notamment grâce au Go Out! Service Center rattaché à notre Bureau international, et être complétée et élargie par de nouveaux formats courts et innovants, en particulier dans le cadre de la semaine Transform4Europe. Cette semaine annuelle dédiée à l'innovation internationale sera mise en place progressivement à l'Université de la Sarre, l'objectif étant d'en faire un événement incontournable dans toute l'Université d'ici 2029. Nous souhaitons également

accroître significativement le nombre de stages effectués à l'étranger, et faire en sorte que d'ici à 2029, au moins la moitié de nos étudiant-e-s puissent bénéficier d'une forme de mobilité physique ou virtuelle et de la reconnaissance des acquis correspondants. Pour améliorer les compétences linguistiques, l'Université va en outre perfectionner et élargir les offres de son Centre de langues, et les ancrer aussi largement que possible dans ses programmes d'études.

Indicateurs

Nombre de participant-e-s aux certificats Europaicum et EurIdentity et aux Transform4Europe tracks, pérennisation du Go Out! Service Center, mise en place progressive de la semaine Transform4Europe, nombre de mobilités sortantes, nombre de stages effectués à l'étranger, nombre de cours de langue et nombre de participant-e-s à ces cours, et enfin nombre de programmes d'études intégrant des cours de langues comme composantes à part entière.

Action : [assurer la réussite des étudiants internationaux dans leur parcours universitaire](#)

Le développement des cours d'allemand en accompagnement des études (notamment dans le cadre des cursus en langue anglaise) et des offres sur des thématiques telles que le travail scientifique en Allemagne et la communication interculturelle doit contribuer à assurer

la réussite des étudiants internationaux dans leur parcours universitaire. Les nombreux acteurs et initiatives dans les domaines de la communication interculturelle et de la rédaction scientifique seront regroupés et renforcés. L'extension des programmes évoqués contribue non seulement à la réussite des étudiant-e-s, mais renforce aussi considérablement les chances d'intégration de nos diplômés internationaux sur le marché du travail allemand. Grâce aux offres bien implantées de l'ISZ Saar, l'Université de la Sarre est déjà en mesure de répondre de manière ciblée aux besoins des étudiants internationaux. Il s'agit à présent de pérenniser ce dispositif et de continuer de l'élargir à travers des offres correspondantes au sein des facultés. L'offre de services aidant à la planification de carrière et préparant les étudiants internationaux au marché du travail allemand doit en outre être encore perfectionnée.

Indicateurs

Nombre de cours d'allemand proposés en accompagnement des études et nombre de participant-e-s, nombre de cours d'allemand de préparation aux études et nombre de participant-e-s, nombre d'autres offres d'accompagnement aux études et nombre de participant-e-s, proportion de diplômés internationaux, nombre de services proposés aux étudiants internationaux par le Career Center, et satisfaction des groupes cibles, évaluée par le biais d'enquêtes régulières.

Uds 2030

travailler et organiser

ILLUSTRATION 13 :

L'Université de la Sarre mise sur l'engagement de processus de transformation et sur une qualité renforcée de ses services.



Un des premiers employeurs de Sarre

- 4 613** salarié-e-s au total
- 257** chaires
- 23** chaires juniors
- 1 595** collaborateurs/-rices scientifiques
- 1 460** personnels administratifs et techniques
- 1 278** assistant-e-s de recherche
- 51** contrats d'apprentissage



Plan de développement des sites de l'Université

Budget supp. d'entretien des bâtiments

2,5 millions d'euros annuels

Enseignement numérique et travail numérique



Réseau de bibliothèques ouvertes au public

Offre de littérature en libre accès



Processus de transformation, services et gouvernance

Université sensible au genre et à la diversité



Finances / budget

- 231** M€ de subventions annuelles du Land
- 8** M€ de fonds du Contrat d'avenir – Renforcer la formation et l'enseignement
- 16** M€ de fonds du Pacte pour l'enseignement supérieur

Université favorable aux familles



ILLUSTRATION 14 :

Vue d'ensemble de notre champ d'activités en matière de processus de transformation, de services et de gouvernance (données au 31 décembre 2021).

150 bâtiments

12 000 salles et bureaux

305 000 m² de surfaces utilisables

5 Processus de transformation, services et gouvernance

5.1 Vision et lignes directrices

Toutes nos structures dédiées aux services doivent aujourd'hui s'orienter sur les processus et les groupes cibles – cette condition est un facteur de réussite essentiel pour la mise en œuvre de la stratégie globale à l'horizon 2030. D'importantes restructurations ont déjà été entreprises ces dernières années, d'une part pour réagir de manière appropriée aux coupes budgétaires effectuées avant 2020, et d'autre part pour permettre à nos différents départements et services de rester opérationnels face à des exigences qui ont changé et se sont accrues. Dans la foulée de ces modifications structurelles, l'Université a déjà engagé des processus de transformation ciblés, et va à présent s'attacher davantage à les mettre pleinement en œuvre. Dans le cadre des transformations, les services d'appui à la recherche évolueront vers un service renforcé et systématiquement axé sur les besoins des membres de l'Université de la Sarre (orientation sur le groupe cible). L'amélioration de la qualité des services s'appuie sur un environnement de travail efficace et agréable. Pour garantir ce dernier aspect, l'Université prévoit d'améliorer en permanence les conditions et les processus de travail, d'opérer leur transition numérique, et de proposer aux membres du personnel des mesures de développement.

Dans le contexte du processus d'amélioration continue, une enquête a été réalisée au deuxième semestre

2021 auprès des personnels administratifs et des client-e-s des services administratifs de l'Université. Les résultats nous ont permis d'identifier de nouveaux champs d'action au niveau de l'administration, dont les deux principaux sont la gestion interne des informations et l'organisation d'interfaces au sein des processus. L'objectif pour les années à venir sera d'agir sur ces deux aspects afin de renforcer la qualité de nos services.

Une évaluation interne a en outre montré qu'en raison des fluctuations de la pyramide des âges, seuls un peu plus de la moitié des personnels administratifs et techniques actuels de l'Université seront encore en activité en 2030. Ce changement de génération est à la fois porteur d'opportunités et de risques. Il pourrait s'avérer difficile de pourvoir correctement les postes qui se libèreront, mais cela pourrait également être l'occasion de mieux prendre en compte les nouvelles exigences du monde du travail dans les profils de qualification des nouveaux collaborateurs et des nouvelles collaboratrices.

5.2 Tableau de la situation actuelle

Analyse

Points forts :

Bonne stabilité financière jusqu'en 2025 grâce à l'augmentation du budget global

Université attentive aux besoins des familles et sensible au genre et à la diversité

Processus de transformation numérique entamé, et intégration dans la culture administrative des exigences accrues qui en résultent

Personnels satisfaits des conditions de travail

Points faibles :

Les besoins en rénovation et en modernisation des bâtiments et des infrastructures informatiques se sont considérablement accumulés

La gestion de l'information et les interfaces des processus mériteraient d'être améliorées

L'UdS n'est pas suffisamment perçue comme un employeur attractif à l'extérieur

La structure des finances est complexe

Opportunités :

Recours accru au numérique dans les processus administratifs et de service

Changement de génération au sein des personnels

Plan de développement des sites de l'Université pour répondre progressivement aux besoins de rénovation des bâtiments

Poursuite du développement des bibliothèques

Démarche d'excellence suscitant un bond en avant qualitatif

Menaces :

Perte de connaissances du fait du changement de génération

Durcissement de la concurrence à tous les niveaux pour attirer les « meilleurs cerveaux »

Forte dépendance du budget global vis-à-vis du Land

La démarche d'excellence requiert des décisions qui nous engagent sur le long terme et une bonne solidité financière

ILLUSTRATION 15 :

Analyse SWOT de notre champ d'activités en matière de processus de transformation, de services et de gouvernance.

5.3 Mise en œuvre de la transformation numérique

Les exigences en termes de passage au numérique augmentent rapidement et parfois de manière spectaculaire, comme ce fut le cas durant la pandémie de Covid-19. Pour les universités aussi, s'adapter en permanence aux nouvelles évolutions, aux besoins et aux conditions d'ensemble constitue un défi d'envergure. C'est pourquoi il est essentiel de prendre systématiquement en compte cette thématique dans tous les départements et services de nos campus. Nous pouvons pour ce faire nous appuyer sur la stratégie existante de l'Université en matière de transformation numérique.

Une infrastructure réseau fonctionnelle et fiable joue un rôle central dans le fonctionnement des universités. Aujourd'hui, nous faisons le constat préoccupant que notre structure actuelle est obsolète. C'est pourquoi nous avons entamé le renouvellement de notre infrastructure réseau à travers le projet HORUS 3.0 qui se déploiera sur plusieurs années, et vise à permettre à l'Université de la Sarre de se mettre à jour d'un point de vue technologique et de rester en pointe grâce à des investissements permanents.

Nos enseignements et nos services administratifs font déjà appel à des solutions en cloud et y recourront davantage dans le futur. Pour les activités de recherche, en revanche, cette pratique n'est malheureusement pas possible en raison des hautes performances requises de la part des équipements informatiques et de la nécessité

de mettre en œuvre des solutions spécifiques aux travaux de recherche concernés. Les offres de stockage des données de recherche et les capacités de calcul haute performance devront donc être maintenues au niveau local. L'immense puissance de calcul requise ne pouvant être obtenue avec le centre de calcul actuel, qui accuse le poids des ans, la construction d'un nouveau centre de calcul répondant à ces hautes exigences est en préparation. En même temps, les structures de calcul qui restent fractionnées seront centralisées et regroupées au sein d'une nouvelle infrastructure moderne dans un centre destiné au calcul scientifique (voir le chapitre 3.3 « Infrastructure »).

L'Université s'est par ailleurs donné pour objectif de profiter de la transformation numérique pour améliorer la qualité du travail, la satisfaction des utilisateurs et utilisatrices et la communication afin de garantir une qualité de service globalement renforcée. Le passage au numérique ne consiste donc pas en une simple transposition de processus manuels sous une forme informatisée; elle offre également l'occasion de passer au crible et de simplifier les processus administratifs.

En complément du virage numérique dans l'enseignement et la formation (voir le chapitre 2), les transformations déjà entamées dans les services administratifs vont être intensifiées. Les processus liés aux recrutements, au remboursement des frais

de déplacement et aux nominations, mais aussi de manière générale l'environnement de travail des personnels et les opérations complexes de répartition du travail entreront dans la sphère numérique, l'informatique pouvant apporter ici un soutien pertinent. Un projet central à cet égard sera le renouvellement du système SAP que l'Université s'est engagée à utiliser pour les années à venir. Depuis 1999, nous utilisons un système ERP SAP pour notre gestion administrative. Notre objectif est d'avoir effectué la migration vers la version S/4HANA en 2027. Des concepts de migration nous ont déjà été proposés dans le cadre d'un programme Adoption Starter. La recommandation centrale est d'introduire certains composants du cloud SAP avant la migration proprement dite, de manière à réduire la complexité de cette opération et à simplifier la mise en place du nouveau système S/4HANA.

La pandémie de Covid-19 a mis en lumière la nécessité du numérique comme outil de travail pour maintenir le fonctionnement de l'Université et permettre de s'affranchir des contraintes géographiques et spatiales. En même temps, l'expérience nous a appris que tous les membres du personnel devraient disposer aujourd'hui comme demain d'une solide qualification numérique pour pouvoir exploiter pleinement les possibilités offertes par le numérique et proposer une qualité de service appropriée.

En tant qu'établissement d'enseignement, l'une des missions centrales de l'Université de la Sarre sera donc également de veiller à ce que ses propres collaborateurs et collaboratrices acquièrent au plus tôt les compé-

tes numériques requises, et de développer des possibilités de formation continue adaptées aux groupes cibles, en plus des offres déjà proposées par les instituts scientifiques. Une attention particulière sera accordée

aux catégories de personnels ayant possiblement moins de contacts avec ces technologies.

Objectifs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Infrastructure réseau fonctionnelle et fiable • Accroissement des capacités de calcul haute performance et de stockage des données de recherche au niveau local • Processus administratifs simplifiés et majoritairement numériques • Amélioration de la qualité du travail, de la satisfaction vis-à-vis du travail et de la communication • Acquisition de compétences numériques solides par tous les membres du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement du renouvellement de l'infrastructure réseau dans le cadre du projet HORUS 3.0 • Construction d'un nouveau centre de calcul • Centralisation et modernisation des infrastructures des centres de calcul • Renouvellement du système SAP utilisé • Offres de qualification adaptées aux groupes cibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion de processus administratifs entièrement numériques • Le cas échéant, position au classement « Digital Readiness » : https://www.studycheck.de/digital-readiness-ranking

5.4 Transformation des bibliothèques en lieux modernes et centraux d'information, d'apprentissage et de travail

Les bibliothèques sont indispensables à l'Université de la Sarre pour offrir des conditions d'études attractives et pour étayer une recherche et un enseignement universitaires d'excellence. Pour leur permettre de continuer à contribuer efficacement aux missions-clés de l'Université et pérenniser leur rôle, nous nous sommes donné pour objectif de poursuivre le développement des bibliothèques comme lieux centraux d'information, d'apprentissage et de travail.

Afin d'exploiter les multiples potentiels de synergie et de proposer un concept de service global homogène, l'Université de la Sarre prévoit de mettre en place un fonctionnement centralisé en s'appuyant sur la réorganisation des espaces qui a déjà été opérée. Pour ce faire, la coopération entre la bibliothèque centrale et les bibliothèques sectorielles doit être élargie. Une étape importante sera d'intégrer toutes les bibliothèques à une nouvelle solution logicielle multi-tenants qui devra être mise en place sous l'égide de la SULB. Essentielles à l'excellence de l'enseignement et de la recherche, la mise à disposition de littérature et la création de nouveaux lieux d'apprentissage et de travail doivent faire l'objet d'une attention accrue. Cette approche se fonde sur une étude du HIS-HE1 qui établit la nécessité de proposer des locaux spécifiques offrant une flexibilité d'utilisation maximale. Ce besoin

élevé en espaces est également ressorti du calcul des surfaces nécessaires effectué en 2021 dans le cadre du plan de développement des sites de l'Université. L'objectif qui en résulte est donc d'élaborer à moyen terme des concepts d'organisation pour des espaces dédiés à l'auto-apprentissage. Il en découle des mesures portant sur la réorganisation, l'équipement, et si nécessaire la transformation d'espaces, qui devront être mises en œuvre en étroite coopération avec les départements et les services concernés.

Les bibliothèques continueront de proposer aux étudiant-e-s, aux enseignant-e-s, aux chercheurs/euses et à la population sarroise un catalogue riche et complet d'ouvrages spécialisés et régionaux, mais aussi des services de bibliothèque modernes. À cet égard, nous sommes très attachés à ce que l'offre et l'utilisation des bibliothèques revêtent des formes tournées vers l'avenir. L'importance croissante des ouvrages spécialisés et des sources d'information au format numérique (ebooks, presse électronique, bases de données) est prise en compte. L'offre traditionnelle est complétée par des systèmes automatisés pour la réservation de places de travail et d'espaces dédiés à la création, pour le prêt et le retour de médias et pour des services électroniques de livraison de documents. En diffusant les compétences nécessaires

en matière de médias et d'information – notamment, à l'avenir, dans le domaine des offres numériques, les bibliothèques s'acquitteront avec compétence de l'une de leurs missions-clés.

Dans le futur, l'éventail des services proposés par la SULB mettra clairement l'accent sur le conseil et le soutien dans le contexte des publications scientifiques en open access. L'un des impératifs à moyen terme sera de gérer la transition – souhaitée par la DFG – d'un modèle de souscription local ou en consortium vers des modèles de financement nationaux basés sur le volume des publications (par ex. le projet DEAL). Les subventions de la DFG dans le cadre du programme Open Access Publikationskosten (« Coût des publications en open access ») permettront à nos scientifiques de bénéficier d'un soutien financier pour leurs futures publications payantes en open access. Les coûts que nous anticipons sont d'ores et déjà nettement plus élevés et continueront de croître de manière significative; il importe par conséquent de garantir un cofinancement durable de cette stratégie d'open access par l'Université de la Sarre. Dans ce contexte, il conviendra en outre de veiller à maintenir un bon équilibre entre le financement des coûts de publication (en open access) et le financement des acquisitions de médias.

¹ Voir l'étude du HIS-HE (HIS-Institut für Hochschulentwicklung, Institut HIS pour le développement de l'enseignement supérieur) « Orte des Selbststudiums 2018 – eine empirische Studie zur zeitlichen und räumlichen Organisation des Lernens von Studierenden ».

Pour compléter son offre de services, la SULB continuera de gérer et de développer la plateforme d'open access destinée aux publications diffusées en libre accès par les chercheurs et chercheuses de

l'Université de la Sarre. Ces derniers/-ères ont par ailleurs la possibilité de publier en open access grâce à notre service d'édition interne « universaar ». La bibliographie de l'Université, dont la SULB assure la

gestion et le développement, a pour objectif précis de recenser et de stocker toutes les métadonnées relatives aux publications de l'Université de la Sarre.

Objectifs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion centralisée • Créer de nouveaux lieux d'apprentissage et de travail • Assurer pour l'avenir le financement de l'acquisition de médias et de l'open access 	<ul style="list-style-type: none"> • Réorganisation des espaces en coopération étroite avec les services et les départements concernés (concept de lieux dédiés à l'auto-apprentissage) • Mise en place d'un système centralisé pour les bibliothèques • Fonds « open access » pour apporter un soutien financier aux publications en open access 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'actualité de la bibliographie de l'Université • Horaires d'ouverture des bibliothèques pratiques pour les usagers et conformes à leurs demandes • Proportion de publications en open access par rapport à l'ensemble des publications de membres de l'Université

5.5 Accélération du développement des infrastructures du campus

Le développement structurel des campus et l'amélioration des infrastructures sur tous les sites de l'Université vont constituer une tâche d'une ampleur exceptionnelle pour l'Université et le Land de Sarre bien au-delà de l'horizon actuel de la planification.

Pour relever ce défi, et ainsi poser des fondements essentiels à l'excellence dans la recherche et l'enseignement, l'Université souhaite mettre en œuvre de nouvelles mesures et accélérer les actions déjà engagées. Le développement des infrastructures des

campus repose sur le plan de développement des sites de l'Université (Hochschulstandortentwicklungsplan, HSEP), en cours d'élaboration en partenariat avec le Land. À partir de l'état des lieux des locaux déjà réalisés, vont être établis une analyse des bâtiments et

un plan directeur de construction qui permettront de systématiser la mise en œuvre des nouvelles constructions et des mesures de rénovation.

L'ensemble de ces actions va nécessiter une augmentation significative de l'enveloppe budgétaire destinée aux investissements dans le bâti. C'est pourquoi nous nous réjouissons que l'Université de la Sarre se soit vu attribuer depuis 2021 des fonds supplémentaires du Land à hauteur de 2,5 millions d'euros par an pour entretenir elle-même ses bâtiments. Ces fonds serviront notamment à ne pas laisser s'accumuler davantage les besoins en rénovation.

Pour nous permettre de réaliser des mesures particulièrement urgentes, mais non prévues au budget du Land, le gouvernement sarrois et l'Université ont convenu que l'Université assumerait le rôle de maître d'ouvrage pour ce type de mesures, qu'elle les financerait en premier lieu sur ses liquidités, et qu'elle serait remboursée ultérieurement par le Land sur le budget prévu pour le bâti. Du point de vue de l'Université, cette solution en coopération avec le Land a fait ses preuves et mérite d'être maintenue.

Dans le domaine de la construction, la durabilité revêt une importance toujours croissante ; c'est un aspect qu'il convient donc de prendre davantage en compte. En 2021, le Land de Sarre a entamé un

projet pilote visant à financer les constructions conformément aux critères du système d'évaluation du Bund für nachhaltiges Bauen (BNB, Alliance pour une construction durable). L'Université de la Sarre est elle aussi très intéressée par une mise en œuvre de ses mesures de construction dans ce contexte. La transformation numérique, qui ouvre des possibilités de travail affranchies des contraintes géographiques et spatiales (voir le chapitre 5.3), joue ici un rôle complémentaire et tout aussi important pour le développement durable du campus.

Outre la durabilité, l'Université s'attache également, dans le cadre du développement des infrastructures de ses campus, à en améliorer l'accessibilité. Un concept global en la matière doit conjuguer différentes approches dans le but de créer des standards ad hoc pour l'Université.

Le développement structurel de l'Université offrira l'occasion d'aménager de nouveaux lieux d'enseignement, d'apprentissage et de travail sur les deux campus, notamment dans les bibliothèques (voir le chapitre 5.4). Il s'agira plus particulièrement de créer des espaces de rencontre et de convivialité destinés entre autres aux étudiant-e-s, afin de favoriser l'animation sur les campus.

Les changements profonds que connaît la mobilité publique et privée auront sans nul doute également un impact sur les déplacements et le stationnement sur les campus et tous les autres sites de l'Université de la Sarre. La mise à disposition de moyens de transport écologiques, comme les vélos, scooters ou voitures électriques, devrait permettre de désengorger les sites. Dans le même temps, ces nouveaux modes de déplacement changent la donne en matière de gestion des espaces de stationnement. Pour prendre en compte ces nouvelles possibilités et ces évolutions, et favoriser ainsi la transition vers un campus quasi à 100 % sans voitures, l'Université de la Sarre souhaite planifier et mettre en œuvre des mesures appropriées (comme l'organisation de la circulation sur les campus, la réorganisation des espaces de stationnement, l'extension de l'offre de stationnement pour vélos et de bornes de recharge électrique, ou encore une concertation avec le Land et la ville de Sarrebruck concernant le réseau de transports en commun) dans le cadre d'un concept de mobilité concret.

Objectifs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'infrastructure bâtie sur tous les sites de l'Université • Création de lieux de rencontre et de convivialité • Campus quasi intégralement sans voitures • Amélioration de l'accessibilité des locaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption et mise en œuvre du plan de développement des sites de l'Université • Augmentation de l'enveloppe budgétaire destinée aux investissements dans le bâti • Organisation de la circulation sur les campus, réorganisation des espaces de stationnement et extension de l'offre de stationnement pour vélos et de bornes de recharge électrique • Planification et mise en œuvre d'un concept d'accessibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • État d'avancement des rénovations • Bilan écologique du parc bâti • Bilan de la mobilité • Degré d'accessibilité

5.6 Augmentation de l'attractivité de l'UdS en tant qu'employeur

Avec ses quelque 4 700 personnels scientifiques, administratifs et techniques, l'Université de la Sarre se veut une université moderne, diverse, tournée vers l'avenir et en phase avec les défis de son temps, aussi bien par l'excellence de son enseignement et de sa recherche que par les conditions de travail qu'elle offre, où chacune et chacun peut se sentir valorisé-e et encouragé-e. Nous en voulons pour preuve le large éventail de mesures destinées à toutes les catégories

de personnels en matière de conciliation entre travail et vie de famille, de promotion de l'activité physique et de la santé, de mise en œuvre de l'égalité de genre, de formation continue, ou encore d'organisation des postes et des temps de travail.

L'Université de la Sarre fait déjà figure d'employeur attractif, comme le démontrent certains classements tels que celui de Focus Business ou le label «HR

Excellence in Research» délivré par la Commission européenne. Pour obtenir ce dernier, nous avons mis en place une stratégie de ressources humaines visant notamment à offrir aux scientifiques à tous les stades de leur carrière un environnement de travail attractif ainsi que de multiples possibilités d'évolution, y compris des postes permanents pour des missions de long terme.

Cette stratégie complète les conventions du Contrat d'avenir – Renforcer la formation et l'enseignement pour créer de bonnes conditions de travail pour les chercheurs/-euses, une problématique qui fait actuellement l'objet d'un intense débat dans la société, notamment dans le contexte de ce qu'est un « bon emploi ». En Allemagne, la discussion a pris la forme du hashtag #ichbinhanna via lequel de nombreuses critiques ont été exprimées au sujet de la loi allemande sur les contrats à durée déterminée dans le domaine scientifique.

Compte tenu de la forte concurrence entre établissements d'enseignement supérieur, de la pénurie croissante de personnels qualifiés et de l'évolution démographique dont les répercussions vont se faire sentir sur le marché du travail, il demeure essentiel de continuer d'améliorer et d'optimiser l'attractivité de l'Université de la Sarre en tant qu'employeur. Il est en outre impératif de créer des conditions d'ensemble permettant d'offrir aux personnels des métiers en tension des perspectives de carrière attractives malgré la rigidité du cadre juridique. Ce n'est qu'ainsi que l'Université, en tant que l'un des premiers pourvoyeurs d'emplois de la région, pourra attirer et fidéliser des scientifiques de qualité, mais aussi des collaboratrices et collaborateurs qualifiés et motivés pour les services d'appui à la recherche. L'Université offre à tous les membres de son person-

nel de nombreuses possibilités d'évolution pendant toute la durée de leur activité, et favorise aussi bien les carrières académiques au-delà des chaires d'enseignement (par ex. dans le management de la recherche) que celles dans les services techniques et administratifs d'appui à la recherche.

L'Université envisage par conséquent le renforcement de son attractivité en tant qu'employeur comme une stratégie essentielle qu'il importe à tout prix de mettre en œuvre. L'objectif est de créer et d'entretenir une « marque employeur » solide à partir de laquelle seront élaborées et mises en œuvre, sur la base de la proposition de valeur pour les employés (employer brand value proposition ou EVP), des mesures internes visant à motiver et à fidéliser les personnels, mais aussi des mesures externes pour optimiser le recrutement de futurs collaborateurs et collaboratrices. Concrètement, il est prévu de mettre en place des activités dans les domaines de la gestion des embauches, la gestion des candidatures et la gestion du personnel selon les phases de la vie. Accompagnement durant le processus de candidature, procédures d'embauche, d'accueil et d'intégration fluides et efficaces, mais aussi formation continue permanente et possibilité de maintenir un contact à travers toutes les étapes de la vie professionnelle et personnelle – au final, c'est tout le processus dans son ensemble qui est organisé de manière aussi

constructive et positive que possible pour nos personnels, actuels comme futurs.

Pour pouvoir répondre du mieux possible à ses besoins en personnels techniques et encadrants, y compris dans le futur, l'Université investit en continu dans la formation professionnelle des jeunes dans l'objectif d'accroître le nombre d'apprenti-e-s et d'étudiant-e-s en alternance dans les années à venir. C'est ainsi que nous pourrions recruter et fidéliser durablement des personnes qualifiées, détecter les talents au plus tôt, et parer de manière ciblée aux éventuelles pénuries de personnel, notamment dans les métiers en tension. Des offres de formation continue adaptées aux besoins et ciblant des thématiques ou des groupes spécifiques seront en outre organisées régulièrement pour toutes les catégories de personnels, en fonction des ressources disponibles. En parallèle, le programme de développement à destination des cadres actuels et futurs continuera d'être perfectionné et élargi.

Pour réaliser ces objectifs ambitieux, l'Université de la Sarre travaille en étroite collaboration avec la déléguée à l'égalité des genres, les instances de représentation du personnel, les différentes délégations et les autres organes de conseil.

Objectifs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la marque employeur (incluant un environnement de travail attractif et une communication sur les possibilités de carrière) en interne et à l'extérieur • Nombre adéquat de postes permanents • Besoins en personnels techniques et encadrants globalement couverts • Nombre stable d'apprenti-e-s et d'étudiant-e-s en alternance 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de mesures dans les domaines de la gestion des embauches, la gestion des candidatures et la gestion du personnel selon les phases de la vie • En fonction des ressources disponibles, organisation pour toutes les catégories de personnels de formations continues ciblant des thématiques ou des groupes spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rang dans les classements et sur les portails d'employeurs • Résultats des enquêtes régulières auprès de la clientèle, des sondages administratifs et des sondages du personnel sur les conditions de travail et la santé • Chiffres sur la formation en alternance dans les secteurs administratif et technique (nombre d'apprentissages et d'alternances, nombre de réussites et d'échecs, taux d'abandon et durée de la formation) • Chiffres sur la formation continue dans les parcours académiques (nombre de réussites et d'échecs, taux d'abandon et durée de la qualification)

5.7 Renforcement d'une culture universitaire attentive aux besoins des familles et sensible au genre et à la diversité

L'Université de la Sarre se veut une université sensible au genre et à la pluralité, qui prend en compte la diversité de ses membres et mise sur l'ouverture. Cet aspect est appelé à revêtir une grande importance à

l'avenir, dans la perspective du développement de l'Université et pour garantir l'excellence des travaux réalisés dans ses domaines-clés. La mise en œuvre ciblée de mesures clés devrait en outre permettre

d'assurer des conditions de travail durablement équitables et favorables aux familles et aux employé-e-s. L'intégration de la dimension de genre et une politique intersectionnelle en matière de genre sont à nos

yeux des principes d'action et des lignes directrices qui doivent faire partie intégrante des plans structurels et de développement, et que nous appliquons dans nos décisions relatives au personnel. À l'Université de la Sarre, l'enseignement et la recherche adoptent systématiquement une approche sensible au genre fondée sur la loi sarroise sur l'égalité femmes-hommes et sur le plan d'action pour l'égalité des genres de l'Université qui en découle. Ce plan pour l'égalité des genres est révisé tous les quatre ans pour identifier les nouveaux besoins et prendre en compte les évolutions de la société et de l'enseignement supérieur. En complément, des plans d'action spécifiques aux facultés prévoient des initiatives visant à répondre aux besoins des facultés et adaptées à leur culture scientifique. L'Université de la Sarre participera en outre à des appels à projets fédéraux et européens pour la promotion de l'égalité de genre. Le plan d'action pour l'égalité des genres de l'Université répond aux critères des plans pour l'égalité des genres en vigueur dans l'Union européenne depuis 2022, ce qui accroît sensiblement les chances d'une issue favorable pour nos demandes de fonds. Dans le cadre de cette stratégie, l'Université fournira des indicateurs et des données différenciées par sexe consultables à tout moment. Elle s'engage en outre durablement et systématiquement pour l'égalité de traitement entre les genres, et accorde une attention particulière à la promotion de la relève, en particulier pour ce qui concerne les perspectives professionnelles dans les parcours académiques, à travers différents

programmes de soutien. En parallèle au soutien individuel, toutes les initiatives, comme le recrutement actif de chercheuses d'excellence ou la mise en place de directives sensibles au genre pour les nominations, visent également à renforcer la prise en compte globale des problématiques de genre dans la culture universitaire, et contribuent à intégrer cette perspective dans la recherche, la formation et l'enseignement.

À travers sa politique de diversité, l'Université de la Sarre traite également toutes les dimensions liées à la diversité de ses membres et leur propose un environnement d'études et de travail sensible à la diversité. L'Université se caractérise en outre par une culture ouverte et souhaite mettre en lumière son attitude positive vis-à-vis de la diversité dans tous les processus de direction et de décision. En conformité avec sa politique de diversité, sont élaborées des directives de gestion de la diversité qui visent à proscrire toute forme de discrimination sur les sites de l'Université tout en tenant compte de la stratégie d'internationalisation.

L'Université de la Sarre est un lieu d'enseignement et de recherche où la conciliation entre études ou travail et responsabilités familiales est favorisée aussi bien par l'organisation des structures que par l'idéologie sous-jacente. Ouverte à tous et toutes, l'Université de la Sarre tient compte des difficultés particulières que rencontrent notamment les parents et les proches aidants, de manière à concrétiser et à faire progresser le

plus possible son objectif de répondre aux besoins des familles. Le large éventail d'offres destinées à faciliter la conciliation entre études / travail et vie de famille / aide aux proches dépendants se voit élargi en permanence en fonction des besoins, de manière à garantir un environnement de travail qui s'adapte en continu, et à assurer la capacité globale de l'Université à répondre aux défis de demain. Dans ce contexte, un aspect central réside dans la demande croissante de places de crèche et jardin d'enfants. Une réponse partielle a d'ores et déjà été apportée par la création d'un groupe de plein air (groupe forêt) au sein du jardin d'enfants Unikate. Il est en outre prévu de créer des places supplémentaires dans le cadre de l'extension du CISPA. Pour favoriser le recrutement des meilleurs collaborateurs et collaboratrices à tous les niveaux, et notamment dans le secteur scientifique, le développement des offres destinées aux doubles carrières va se poursuivre.

L'Université s'emploie par ailleurs à supprimer les barrières à l'accessibilité, à compenser les handicaps et à ouvrir les mêmes chances à tous et toutes. Les enseignements (numériques et présentiels) doivent ainsi notamment être proposés sous une forme accessible aux étudiant-e-s et collaborateurs/-rices ayant un handicap. À l'Université de la Sarre, l'accessibilité fait l'objet d'un processus d'optimisation permanente tant pour la communauté étudiante que pour le personnel (« Barrierefreier Campus » ou campus accessible à tous et toutes).

Objectifs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation accrue de tous les membres de l'Université aux thèmes de la discrimination et des violences (à caractère sexuel ou autre) et mise en place d'un environnement sensible aux discriminations grâce à des mesures proactives visant à réduire les transgressions • Promotion de l'égalité de genre par une intégration transversale de la dimension de genre • Création d'un environnement de travail et d'études sensible à la diversité (incluant l'absence de discrimination sur les sites de l'Université) • Mise en œuvre globale d'une stratégie favorable aux familles • Amélioration de l'accessibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour continue du plan d'action pour l'égalité des genres, élaboration de plans spécifiques pour les facultés et mise en œuvre des mesures en découlant • Mesures visant la mise en œuvre systématique de l'égalité de genre dans les études, l'enseignement et la recherche • Élaboration de directives pour la gestion de la diversité sur la base d'un suivi de cette dernière • Élargissement continu et adapté aux besoins des offres permettant de concilier études/travail et vie de famille (par ex. création d'un groupe de plein air au sein du jardin d'enfants Unikate et planification de places supplémentaires) • Projets pilotes concrets sur l'accessibilité à l'enseignement (numérique et présentiel) et aux sites Internet • Poursuite du développement de la thématique aux fins de la prévention et de la gestion des comportements transgressifs, et actions en coopération avec tous les établissements d'enseignement supérieur de Sarre 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèle en cascade dans le cadre des plans d'action de l'Université et des facultés • Évaluations, documentation et réalisation d'objectifs qualitatifs dans les facultés • Mesures réalisées et offres proposées, évaluation (documentation relative à l'intégration de la thématique/identification des besoins de conseil/résultats d'enquêtes : sensibilisation mesurable/satisfaction mesurable) • Taux d'occupation des crèches et jardins d'enfants et taux de prise en charge d'enfants • Éventuels classements (par ex. étude BEST)

5.8 Optimisation de la gestion financière interne

Ces dernières années, l'Université de la Sarre a opéré d'importants ajustements dans le domaine de la gestion financière interne. Citons notamment la planification financière pluriannuelle anticipative, la mise en place d'un nouveau modèle de budgétisation associé à une large autonomie budgétaire pour les facultés, les instituts et les services administratifs, ou encore la création d'un fonds stratégique, d'un fonds pour la recherche, d'un fonds « Formation et enseignement » et d'un fonds pour l'internationalisation dans le but de soutenir des mesures et des projets déterminants dans les secteurs concernés. Pour garantir un rendement positif des placements effectués avec les fonds tiers disponibles, l'Université s'est dotée d'un fonds spécial destiné à être affecté petit à petit dans les prochaines années à d'importants projets d'avenir dans le cadre de son programme d'investissements.

Sur cette base financière solide et opérationnelle, il importe à présent de perfectionner les instruments existants dans la lignée des processus de transformation présentés dans ce plan et de l'orientation sur les services prévue pour les années à venir. L'objectif principal est de continuer à renforcer l'exploitation intelligente de la stabilité, la continuité et la flexibilité des futures marges financières dans le cadre de la gestion financière interne.

Pour financer ces importantes missions d'avenir, l'Université de la Sarre emploie dans une très large mesure ses propres liquidités. C'est pourquoi l'optimisation de la gestion des liquidités ne cesse de gagner en importance. Il s'agit notamment de mieux pouvoir prendre en compte les flux entrants et sortants de liquidités, y compris de fonds tiers, et de les intégrer de manière adaptée à la planification des liquidités.

Pour améliorer la budgétisation, il convient en outre de vérifier si la gestion par postes de travail qui a encore cours peut être remplacée en tenant compte des postes nécessaires, ce qui favoriserait un degré élevé de flexibilité dans le pilotage et la planification budgétaires en ligne avec les conventions d'objectifs et de moyens internes à l'Université, en liaison avec les plans de développement des facultés ainsi que tous les autres plans de développement internes. Ceci inclut également la mise en œuvre et l'optimisation concertées des vérifications relatives aux nominations acceptées.

Outre les conditions d'ensemble déjà décrites, les planifications à venir nécessitent de prendre en compte encore d'autres facteurs qui exerceront un impact considérable sur le développement de notre université, mais qu'il n'est pas encore possible de concrétiser suffisamment à l'heure actuelle. Ces facteurs sont, entre autres, les plans fédéraux relatifs

à l'importante réforme de la formation des psychothérapeutes et des études de médecine et de médecine dentaire, mais aussi les questions encore en suspens concernant la pérennisation de moyens financiers dont nous ne disposons actuellement que dans un cadre temporel restreint, par exemple pour le financement de tenure tracks sur les fonds du programme commun de l'État fédéral et des Länder pour la promotion de la relève scientifique. De même, il est encore impossible à l'heure actuelle de prévoir la totalité des conséquences du Contrat d'avenir – Renforcer la formation et l'enseignement, qui modifiera les conditions d'ensemble et fera jouer de nouveaux paramètres dans la répartition des fonds.

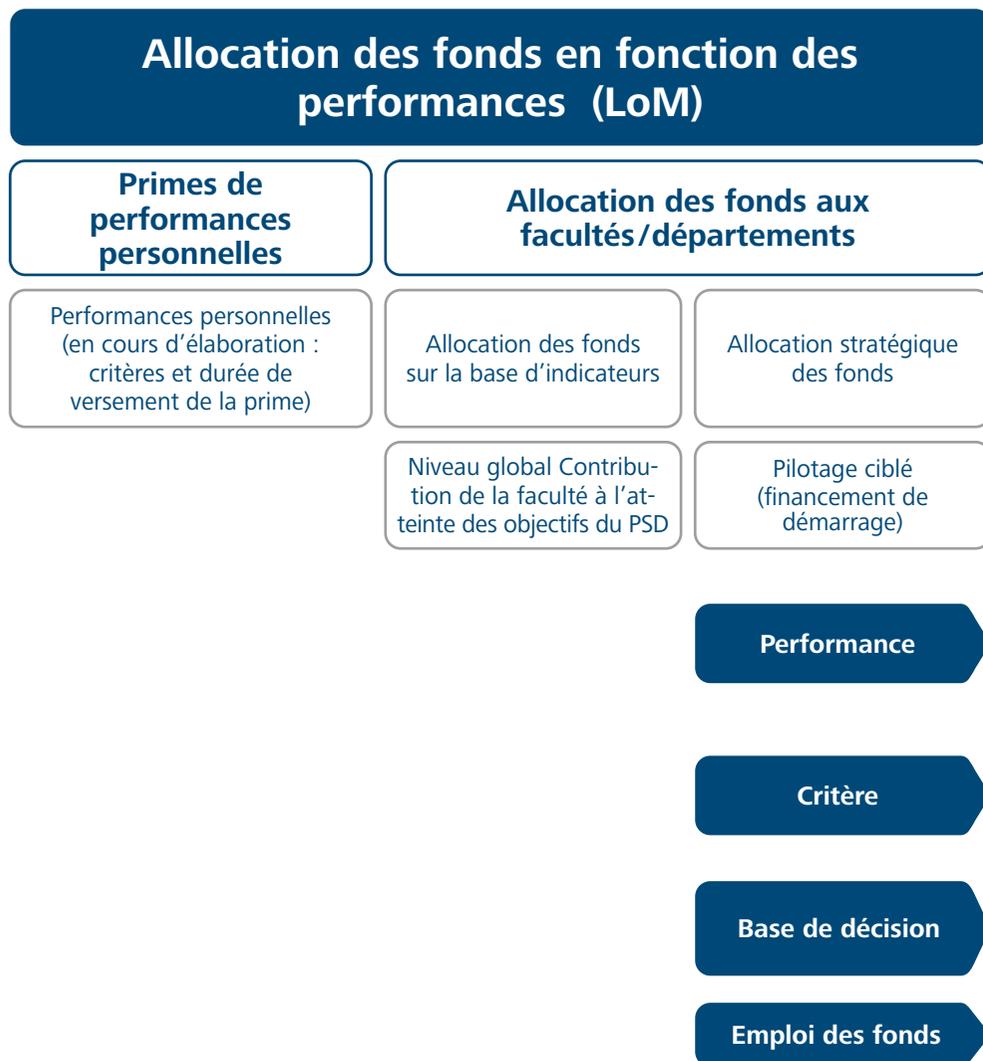
Objectifs	Actions	Indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> Gestion financière stable et flexible 	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation de la gestion des liquidités Remplacement de la gestion par postes de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Planification financière, plan économique, comptes annuels Taux de recours aux subventions du Land en fonction des indicateurs mentionnés au chapitre sur la recherche

5.9 Optimisation des structures de gouvernance

Pour permettre la mise en œuvre des objectifs visés dans tous les secteurs dans le cadre du développement de l'Université, il est important de disposer d'une gestion financière à la fois stable et flexible, mais aussi de mettre en place des mécanismes de pilotage adéquats. Les plans stratégiques de développement des facultés (PSDF) élaborés par ces dernières constituent, aux côtés du présent Plan stratégique de développement (PSD), le cadre pour le futur développement de l'Université. Les PSDF contribuent notamment à la fiabilité de la concertation et de la planification à long terme, y compris en cas de changement d'attribution des fonctions. Associés au PSD, les PSDF servent en outre à définir le cadre des négociations sur les objectifs et sur le développement entre les facultés et la présidence, et à mettre en place de manière concertée le système interne

d'allocation des fonds en fonction des performances (système LoM). Pour être véritablement complètes, les négociations sur les objectifs et la planification des mesures doivent également inclure la résolution des conflits sur les objectifs et l'établissement de priorités entre les différents projets, et prendre en compte les problématiques de financement ainsi que les corrélations causales ou temporelles entre certains projets ou mesures. Le résultat final ainsi obtenu serait une planification globale accompagnée de données chiffrées, de mesures et d'échéances concrètes pour l'Université, ce qui constituerait une avancée essentielle en termes de logique des contenus et de transparence vis-à-vis de toutes les parties prenantes. L'établissement de liens étroits crée en outre une base optimale pour continuer de peaufiner le projet d'allocation des fonds en fonction

des performances (LoM) au sein de l'Université. Le futur système LoM interne doit reposer sur trois piliers : d'abord, les primes de performance individuelles des différentes chaires ; ensuite, la réalisation des objectifs, identifiée à l'aide des indicateurs définis. Troisième pilier du système LoM, le soutien à la mise en place de nouvelles approches, notamment l'élaboration de nouvelles offres de formation, l'augmentation des capacités ou l'aide à la création d'entreprise (pour ne citer, à titre d'exemple, que quelques champs d'action possibles), complète les deux autres de manière à permettre l'allocation de fonds supplémentaires au développement de la faculté concernée dans le cadre de l'atteinte des objectifs du PSD. Le schéma ci-dessous présente un système possible d'allocation des fonds :



En plus des aspects présentés ici, le PSD considère également les structures de gouvernance aux différents

niveaux de l'Université et prévoit de les optimiser dans le cadre d'une concertation collective.

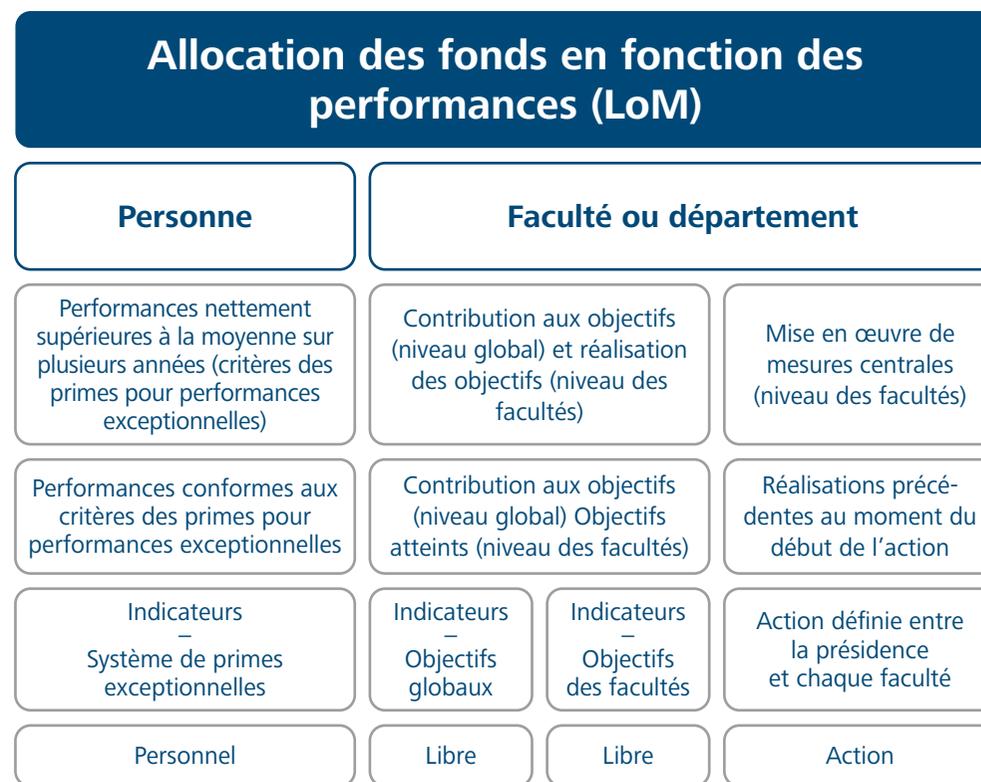


ILLUSTRATION 16 : Option de développement d'un système d'allocation de fonds en fonction des performances.

Uds 2030

réaliser et participer



ILLUSTRATION 17 :

Dans le cadre de sa Troisième mission, l'Université de la Sarre est amenée à échanger avec la société, les entreprises et le monde politique.

réaliser et participer

Transfert
vers la société et
les entreprises

Force motrice
de la région

Transfert
technologique

Interactions
avec la société

Campagne de sobriété
énergétique, approvision-
nement en électricité
100 % verte, économies
d'énergie aux postes de
travail, conférences sur
la protection du climat



Événements ouverts
au public : journées
portes ouvertes,
cycles de conférences,
Science Slam

Service de la vie étudiante
en Sarre – Restauration
durable : réutilisable
plutôt que jetable,
« KlimaTeller »,
priorité à l'équitable

Troisième mission

Nombreuses activités
et offres pour les élèves
du primaire et du
secondaire : université des
enfants, laboratoire pour
les scolaires, programmes
d'études anticipées, etc.

Durabilité

Première université
labellisée Fairtrade
en Allemagne



Communication
scientifique

Apprentissage tout au
long de la vie : offres pour
les étudiants (en premier
semestre ou en
semestre supérieur),
les adultes en cours de
carrière ou souhaitant suivre
une formation continue,
les auditeurs libres

ILLUSTRATION 18 :

Vue d'ensemble de notre offre dans le cadre
de la Troisième mission.

6 Troisième mission

Au-delà de ses missions-clés dans les domaines de l'enseignement, de la formation et de la recherche, l'Université de la Sarre assume une importante responsabilité sociétale, et cherche donc à interagir étroitement avec son environnement, notamment avec la société et les entreprises. Dans le futur, elle se consacrera davantage à cette « Troisième mission » et continuera d'affecter des moyens importants aux thématiques et aux activités les plus pertinentes pour son environne-

ment. Le panel des activités déployées par l'Université, qui reflète à merveille la société actuelle, se répercute dans divers domaines sur toute la région. L'Université de la Sarre souhaite faire œuvre à la fois de précurseur et d'exemple : à travers ses principes éthiques et ses valeurs, qui se manifestent aussi dans ses activités d'enseignement et de recherche, mais aussi à travers la tolérance, le respect et la diversité ; l'Université de la Sarre forme en effet les universitaires et les cadres de

demain, et impacte la société par de multiples biais. Dans le même temps, la pandémie de Covid-19 et le changement climatique nous montrent que l'aide du monde scientifique est indispensable pour résoudre les grands défis de notre époque. L'Université de la Sarre peut exploiter son potentiel pour faire face aux enjeux sociétaux et écologiques les plus urgents et assumer un rôle de leader en ouvrant la voie aux transformations qui s'imposent en Allemagne.

6.1 Durabilité dans l'enseignement, la recherche et le fonctionnement administratif

L'Université de la Sarre a pour objectif non seulement d'ancrer le principe de durabilité dans ses activités d'enseignement et de recherche, mais aussi, en sa qualité d'institution, de contribuer à sa promotion et de l'intégrer au quotidien universitaire. Elle va donc étendre encore son engagement dans ce domaine :

- Concept de durabilité : l'Université entend concevoir une charte de la durabilité et des structures de gouvernance, en vue de promouvoir plus intensément encore ses diverses activités sur les trois volets de la durabilité (écologie, économie et société).
- Dans son concept pour la protection du climat, l'Université regroupe en outre des mesures ad

hoc et s'emploie de façon ciblée à atteindre la neutralité carbone en 2030. La durabilité est également à l'ordre du jour dans les domaines de la construction et de la mobilité (voir le chapitre 5.5).

- L'Université de la Sarre agit en réseau avec les établissements d'enseignement supérieur dont elle est partenaire dans la région (par ex. l'UniGR) et en Europe (par ex. T4EU sur le thème de la transition environnementale) pour travailler avec eux aux objectifs de durabilité.
- Formation au développement durable/la durabilité comme contenu pédagogique : l'enseignement, l'apprentissage et la recherche ne

peuvent plus être envisagés sans prendre en compte la question du développement durable dans les processus. En tant qu'établissement d'enseignement supérieur ouvert sur le monde, l'Université de la Sarre va donc assumer son rôle de modèle envers la société et transmettre ses connaissances en matière de développement durable aussi bien à ses membres qu'à la collectivité. Ces thématiques seront ancrées dans le programme de différents cursus, et des événements hors cursus contribueront également à diffuser ces connaissances. La durabilité ne restera pas un contenu purement théorique ; elle sera systématiquement et durablement intégrée aux structures existantes.

6.2 Extension du transfert de connaissances et de technologies et développement de la communication scientifique

L'Université de la Sarre promeut activement les possibilités de transfert des résultats de recherche et des technologies aux entreprises et à la société. Pour ce faire, elle mise sur son implantation géographique particulière; en tant qu'université européenne, sa réflexion en matière de transfert, d'aide à la création d'entreprise, de coopération avec les entreprises locales et de communication scientifique revêt une dimension transfrontalière. La communication scientifique joue un rôle essentiel dans le transfert à la société. Pour que les échanges bénéficient à tous, la communauté scientifique doit rechercher activement le dialogue avec la société, non seulement pour susciter et entretenir la confiance nécessaire, mais aussi pour recueillir les impulsions intéressantes qui émanent de son environnement. L'Université de la Sarre renforce donc ses activités :

- L'Université communique à la société ses résultats de recherche et ses connaissances techniques scientifiques en proposant une offre variée de formations (initiales et continues) et d'information et des actions auprès des médias et du grand public, non seulement à ses membres mais également à un large groupe cible – des élèves du primaire aux retraités en passant par les actifs. Conformément à son mandat d'éducation de la société, elle couvre ainsi les besoins en formation continue individuelle des citoyennes et citoyens
- L'Université va développer encore sa position de moteur d'innovation pour la Sarre, en favorisant le transfert technologique et la création d'entreprises dans l'environnement universitaire. Aussi a-t-elle conçu l'Innovation Center comme un lieu de rencontre sur le campus qui proposera une plateforme pouvant accueillir des formes de réseau collaboratives et permettant les échanges entre le monde de la recherche et la société (voir le chapitre 3.3).
- L'Université s'emploie à faire connaître la méthodologie et la pensée scientifiques au sein de la population et à favoriser leur application pour évaluer les phénomènes dans le « monde réel » – un objectif qui revêt une grande pertinence, et pas uniquement dans le contexte de la pandémie de Covid-19. Pour ce faire, elle s'appuie sur des formats éducatifs innovants qui lui permettent également de diffuser auprès de la société les résultats des travaux de recherche actuels.
- L'Université implique activement la société dans ses activités d'enseignement et de recherche, au nom du principe de la science ouverte et des sciences participatives. Elle lui offre ainsi (de même qu'à la communauté scientifique) un accès aussi ouvert et transparent que possible à ses données, ses résultats et ses publications scientifiques. Une culture de la communication tournée vers le dialogue permet en outre de recueillir les impulsions intéressantes qui émanent de la société et du monde des entreprises.
- L'Université aspire à s'adresser également à des groupes cibles qui ne sont à ce jour que trop peu ou pas du tout visés, de manière à concrétiser la « science pour tous ». Dans cet objectif, il est indispensable non seulement de faire venir les gens sur les deux campus de l'Université, mais également que l'Université aille vers le public et poursuive une stratégie de communication de proximité, par exemple en menant des projets dans les zones rurales ou en utilisant des surfaces inoccupées dans les centres-villes
- Pour atteindre les objectifs énoncés, l'Université de la Sarre ouvre des capacités à ses chercheurs/-euses à travers des offres de formation continue et de soutien en matière de communication scientifique, et favorise les activités de sensibilisation. Ce dispositif inclut explicitement le soutien

apporté aux chercheuses et chercheurs victimes d'incidents de même nature que ceux que nous

observons de plus en plus souvent depuis le déclenchement de la pandémie de Covid-19.

6.3 Force motrice de la région

L'Université de la Sarre manifeste un engagement et une responsabilité particulière vis-à-vis de sa région. Incarnation de la pensée transfrontalière grâce à son implantation dans une région carrefour, elle fait office de « moteur d'innovation » sociétale, économique et structurelle pour la Grande Région. Cet engagement doit être poursuivi.

- L'Université de la Sarre se veut un lieu de rencontre pour toutes les personnes de la région. Grâce à ses activités, elle les fait venir sur ses sites pour leur permettre d'entrer en contact et stimuler les échanges, favorisant ainsi la créativité et la nouveauté. Les changements opérés sur ses campus, comme les nouveaux bâtiments, ou encore la promotion d'une vie universitaire animée permettront à l'Université d'accroître encore son attractivité (voir le chapitre 1.4).
- La Bibliothèque de l'Université et de la Région Sarre (SULB) va continuer de remplir sa mission de bibliothèque régionale conformément aux

exigences imposées par la loi sarroise sur les médias (saarländisches Mediengesetz). La numérisation des médias disponibles dans la bibliothèque régionale va par ailleurs devenir un nouvel axe central d'action. Dans le contexte de l'open access, une importance croissante revient au soutien aux auteurs de publications scientifiques de la région et à la mise à disposition d'infrastructures telle qu'elle s'effectue à travers la plateforme SaarDok. Celle-ci continuera d'être développée, de même que la bibliographie sarroise (voir le chapitre 5).

- Le campus est placé sous le signe du plurilinguisme et d'une amélioration constante de l'accessibilité linguistique des offres, y compris au niveau administratif. À cette fin a été mis en place le Campus trilingue, qui contribue à l'internationalisation à travers les langues allemande, anglaise et française (voir le chapitre 4).

- L'Université propose en outre des prestations de transfert bien particulières avec son service universitaire de consultation : dès un stade précoce de leur formation, les futurs spécialistes ont la possibilité de mettre en pratique leurs compétences en prenant en charge des patientes et patients comme de véritables professionnel-le-s.

Conclusion

Le Plan stratégique de développement 2030 de l'Université de la Sarre a été élaboré par la présidence avec la participation des facultés, des instituts, des directions, des cellules, des chargé-e-s de mission et des instances de l'Université. Il a été approuvé par le conseil universitaire lors de sa réunion du 30 septembre 2022. Le PSD 2030 s'accompagne de plans stratégiques de développement pour les six facultés de l'Université.

Le PSD 2030 est mis en œuvre sous l'égide de la présidence; les responsabilités des différents axes thématiques sont réparties entre tous les départements et services de l'Université. Un suivi sera assuré en continu pendant toute la durée du PSD et sera accompagné de rapports d'avancement réguliers établis par la présidence à l'attention de la présidence élargie, du sénat et du conseil universitaire. À mi-échéance, il est prévu d'effectuer un contrôle et de procéder si nécessaire à un ajustement des objectifs et des mesures mises en œuvre jusque-là.

La présidence remercie toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration du présent Plan stratégique de développement pour leur implication constructive, leurs conseils et leurs suggestions. Les objectifs du PSD 2030 ne pourront être atteints que si toute l'Université s'engage collectivement dans leur mise en œuvre. La présidence remercie d'ores et déjà ses membres pour leur disponibilité et pour leur engagement.



ILLUSTRATION 19 : Ensemble sur le chemin de l'UdS 2030.

Table des illustrations

Illustration 1 : Un regard nouveau sur l'existant: le « Torque » de Richard Serra sur le campus de Sarrebruck, vu de dessus	4
Illustration 2 : Nos leitmotifs illustrent la voie à emprunter pour atteindre l'horizon 2030	5
Illustration 3 : Vue d'ensemble des objectifs du PSD 2030	11
Illustration 4 : Des lieux d'étude et d'enseignement modernes permettent de perfectionner les enseignements et de faciliter l'apprentissage	12
Illustration 5 : Vue d'ensemble de notre offre de formation et d'enseignement	13
Illustration 6 : Analyse SWOT de notre offre de formation et d'enseignement	15
Illustration 7 : De nouveaux bâtiments très esthétiques seront construits sur les deux campus de l'Université de la Sarre pour accueillir des activités de recherche, mais aussi des coopérations avec des entreprises privées	25
Illustration 8 : Vue d'ensemble de notre champ d'activités en matière de recherche et de transfert de technologies	26
Illustration 9 : Analyse SWOT de notre champ d'activités en matière de recherche et de transfert de technologies	28
Illustration 10 : Le Campus Center est un lieu incontournable pour les nouveaux membres de l'Université, d'où qu'ils arrivent	37
Illustration 11 : Vue d'ensemble de notre champ d'activités en matière d'internationalisation, de relations internationales et de profil européen	38
Illustration 12 : Analyse SWOT de notre champ d'activités en matière d'internationalisation, de relations internationales et de profil européen	41
Illustration 13 : L'Université de la Sarre mise sur l'engagement de processus de transformation et sur une qualité renforcée de ses services pour continuer de progresser	49
Illustration 14 : Vue d'ensemble de notre champ d'activités en matière de processus de transformation, de services et de gouvernance	50
Illustration 15 : Analyse SWOT de notre champ d'activités en matière de processus de transformation, de services et de gouvernance	52
Illustration 16 : Option de développement d'un système d'allocation de fonds en fonction des performances	65
Illustration 17 : Dans le cadre de sa Troisième mission, l'Université de la Sarre est amenée à échanger avec la société, les entreprises et le monde politique	66
Illustration 18 : Vue d'ensemble de notre offre dans le cadre de la Troisième mission	67
Illustration 19 : Ensemble sur le chemin de l'UdS 2030	71

MENTIONS LÉGALES

Publié par :

Universität des Saarlandes, Campus, D-66123 Sarrebruck
tél. : +49 681 302-0, fax : +49 681 302-3001
E-mail : info@uni-saarland.de
www.uni-saarland.de

Rédaction finale :

Bureau du Président de l'Université

Traduction :

Campus trilingue

Photos et visuels :

© Universität des Saarlandes, sauf p. 14 © Oliver Dietze

p. 26 (de haut en bas)

CIPMM : Henn Architekten GmbH, www.henn.com ;
PZMS : Planungsgruppe Focht+Partner GmbH, www.fochtundpartner.de ;
IC : RKW Architektur+ GmbH, www.rkw.plus ;
ZBP : NOVA Michael Beck Architekten GmbH, www.novaarchitekten.de

Mise en page :

Grafics & Design by Isabel Schwarz

Impression :

FLYERALARM GmbH, Alfred-Nobel-Str. 18, D-97080 Würzburg



© Universität des Saarlandes, 2022

Adresse postale : Campus Saarbrücken | Postfach 15 11 50 | D-66041 Saarbrücken