

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE TOURS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 29/02/2024

Au nom du comité d'experts:

Daniel Lacroix, président du comité

Pour le Hcéres:

Stéphane Le Bouler, président par interim

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En application des articles R. 114-15 et R. 114-10 du code de la recherche, les rapports d'évaluation sont signés par le président du comité d'experts et contresignés par le président du Hcéres.

Avis du comité

1 / Forces principales

- **L'Université de Tours (UT) présente un positionnement solide au niveau local.** Les deux équipes de direction qui se sont succédé au cours de la période 2017-2022 ont été confrontées à un défi : réussir à préserver les points forts de l'UT en dépit d'un contexte compliqué, marqué par des échecs successifs (COMUE [Communauté d'Universités et d'Établissements], SATT [Société d'Accélération du Transfert de Technologies], projet Bridge) et des difficultés internes. L'équipe de direction qui s'est installée fin 2020 à la suite des élections, en période de pandémie, a en effet dû composer à partir de résultats électoraux peu tranchés, aboutissant à des majorités dissemblables d'un conseil à l'autre. Malgré ces difficultés, la nouvelle équipe a cependant trouvé une organisation de la gouvernance qui, quoique complexe en apparence, semble efficace sur le terrain, à en juger par les entretiens qui se sont tenus sur le site en mai 2023. L'équipe gouvernante a pris en main tous les dossiers importants et elle les gère de façon pragmatique et consensuelle.
- **L'UT est une université dynamique et attractive.** Des deux universités du Centre-Val de Loire, c'est celle qui accueille le plus grand nombre d'étudiants, chiffre en augmentation régulière au cours de la période 2017-2022¹. Cette augmentation s'explique par le large spectre disciplinaire proposé, mais également par le dynamisme de l'université : son secteur santé s'est ainsi structuré en un consortium, et une faculté d'odontologie a vu le jour en septembre 2022. L'UT apporte également aujourd'hui son concours à la création d'un secteur santé à l'Université d'Orléans, ce qui à la fois témoigne de son rayonnement régional et le renforce un peu plus.
- **Le secteur de la recherche est diversifié et très productif,** grâce non seulement à la qualité du travail des unités de recherche – notamment autour des thèmes de la santé, de l'électronique et de la Renaissance –, mais également à une synergie de site originale, qui associe l'UT à l'Université d'Orléans et à l'Institut National des Sciences Appliquées (INSA) Centre-Val de Loire. Cette synergie en fait ainsi un interlocuteur solide pour les partenaires régionaux publics ou privés, et pour les différents organismes de recherche. Le COS-ESRI (Comité d'OrientatIon Stratégique-Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) pallie en outre l'absence de COMUE, tout comme la structure C-Valo pallie celle de SATT. Enfin, forte de ses plateformes (CERTeM [Centre d'Études et de Recherches Technologiques en Microélectronique], CETU [Centre d'Expertise et de Transfert de l'Université]), l'UT a permis la création de quelques start-up, dont une est en passe de proposer un vaccin nasal contre la COVID-19, et vient de recevoir une subvention de l'État à hauteur de 5.3 M€.
- **L'UT a réussi à tirer profit de nombreux appels à projets, alors qu'elle n'avait pas été lauréate des grands financements des années 2010 comme IDEX (Initiative d'excellence) ou ISITE (Initiative Science Innovation Territoires Economie).** Outre les succès plus anciens en matière de Labex (Laboratoire d'excellence) ou d'Equipex (Équipement d'excellence), elle a réussi à obtenir plusieurs labellisations, dont la plus significative est le **HRS4R (Human Resources Strategy for Researchers)**. Elle a en outre obtenu plusieurs succès, notamment en répondant aux appels à projets du **PIA4 (Plan d'Investissements d'Avenir)** : Loire Valley Innov' (Pôle Universitaire d'Innovation [PUI]), Loire Val-Health (PIA4 ExcellencEs) et NEOLAIA (alliance européenne lauréate en juillet d'un appel à projet lancé par la Commission Européenne).
- **L'UT a fait des efforts payants pour s'améliorer dans un certain nombre de domaines, en tirant parti des recommandations du précédent comité d'évaluation du Hcéres :** elle a travaillé à la rénovation de l'image de l'établissement, elle a réorganisé certains services, notamment pour pouvoir mettre en œuvre la dévolution de son patrimoine immobilier ou mieux collecter des ressources propres.

¹ Cette affirmation se justifie par le fait que nous prenons en compte l'ensemble des étudiants inscrits à l'UT, y compris les étudiants en double inscription, les élèves des CEGE et du Collegium Santé. Sans eux, la progression apparaît beaucoup plus modeste (1,2 %).

2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière

- L'attractivité de l'UT est cependant à tempérer : alors que la part d'étudiants en licence dans l'établissement est supérieure, en moyenne, à celle d'autres établissements de même type, c'est-à-dire pluridisciplinaires et possédant des formations en santé, la part d'étudiants en master est inférieure à cette dernière. Il existe donc un **problème d'attractivité des masters de l'UT, qui peinent à garder leurs étudiants de licence**.
- L'UT, sans doute à cause de sa taille et de son caractère pluridisciplinaire, mais également des difficultés à trouver un terrain d'entente avec les composantes, dont le poids et l'autonomie relative sont importants, a **beaucoup de mal à établir des priorités discriminantes en se dotant d'objectifs précis** pour lesquels elle dégagerait des moyens spécifiques. D'abord, au niveau de la stratégie générale de l'établissement, sa vision politique, qui privilégie une administration égalitaire à la gestion par priorités, choix qui est sans doute largement partagé dans la communauté universitaire, ne permet pas à l'équipe de direction d'avoir les coudées franches pour établir des objectifs forts en matière d'évolution de l'offre de formation, de soutien aux secteurs de recherche les plus en vue ou de développement des échanges internationaux avec des partenaires privilégiés.
- Un autre effet de cette conception du pilotage est l'**insuffisante prise de conscience des grands enjeux stratégiques de la part des composantes et des services**. Le meilleur exemple d'une telle prise de conscience est la nécessité de **mieux mesurer les coûts en matière de dotation horaire des formations, d'heures d'enseignement consommées, ou de politique RH (Ressources Humaines), ce qui constitue un changement de culture pour l'établissement et sa communauté**. L'UT dispose de nombreuses données pour piloter plus précisément le budget et la direction administrative et financière peut contribuer à replacer la dimension financière au centre de la gestion de l'établissement. Le problème n'est pas tant l'accident budgétaire de 2022 qu'une pratique budgétaire qui tend à décharger de nombreux acteurs de leurs responsabilités. Sans changement profond, la tâche de la seule vice-présidente en charge des moyens, qui est bien au fait de ces difficultés, risque de s'avérer vite insurmontable. **La baisse des dotations, notamment des unités de recherche, ne saurait être une solution dans la durée**.
- Ce mode de pilotage est également à l'origine de la **difficulté que rencontre l'établissement en matière de ressources propres**. La valorisation **du patrimoine immobilier ou le développement de la formation continue restent ainsi un sujet dont il faut encore que l'UT s'empare pleinement**.
- Malgré des efforts en matière de restructuration administrative et l'efficacité de certains services unanimement appréciés (notamment le service de l'organisation et du pilotage, la direction de la recherche et de la valorisation ou la direction des affaires juridiques et du patrimoine créée en 2018), **la bonne formule n'a pas encore été trouvée en matière de formation continue et d'apprentissage, même s'il existe un CFA des universités**. La structure administrative semble en effet mal adaptée à l'évolution de la demande en matière de formation continue, et l'absence d'un service autonome plus professionnalisé se fait nettement sentir. **De plus, le retard pris par l'UT dans la déclinaison de l'offre de formation en termes d'approche par compétences constitue un frein supplémentaire au déploiement de la formation continue en son sein. L'UT ne pourra pas éviter encore longtemps d'aborder la problématique de cette approche dans sa réflexion sur les formations**.

3 / Recommandations principales

- Continuer de faire évoluer la culture de l'établissement afin qu'un plus grand nombre d'acteurs s'approprient sur le terrain les impératifs découlant du passage aux RCE (Responsabilités et Compétences Élargies) : définir des priorités, maîtriser les questions de soutenabilité, suivre et valoriser des actions dans la durée. Ces priorités générales peuvent se décliner pratiquement sur le terrain : **conforter l'image de l'établissement, développer les partenariats avec le secteur non académique, faire des Sciences avec et pour la société un point fort de l'UT. Il conviendra également de dégager des axes prioritaires dans le secteur de la formation, d'en tirer une feuille de route et de se doter de moyens pour suivre la mise en œuvre de celle-ci au sein même des équipes pédagogiques**.
- **Poursuivre le soutien au domaine de la Santé humaine et animale**, qui est la source d'une reconnaissance nationale et internationale. L'UT dispose de nombreux atouts et de partenaires importants en la matière

pour décliner le concept de OneHealth et interroger la relation entre la santé des animaux, de l'homme, et leur environnement.

- Continuer à remodeler les services dans un esprit pragmatique et mieux s'approprier les outils de pilotage et les indicateurs. **L'UT aurait le plus grand intérêt à se doter de schémas directeurs manquants** : numérique, ressources humaines, innovation et valorisation, vie étudiante.
- Trouver les moyens de développer encore plus efficacement **l'offre de formation continue (même si des moyens supplémentaires seront apportés par les projets ASDESR et Digital FCU) et d'autres offres, ainsi que de valoriser le patrimoine immobilier, ce qui permettrait de créer des ressources propres.**
- **Surveiller l'attractivité des masters**, d'autant que la concurrence entre universités devient plus forte avec la mise en place de la plateforme « Mon Master ».
- Le projet Loire-Val HEALTH étant devenu le cœur de la stratégie de l'UT, celle-ci doit **mieux définir la place des SHS (Sciences Humaines et Sociales)** dans l'établissement, au-delà de la visibilité de la thématique « Renaissance », afin d'éviter de la laisser dans l'ombre, et se doter d'une politique plus ambitieuse en dégagant et soutenant des points forts, et notamment **en redonnant de l'élan au CESR (Centre d'Études Supérieures de la Renaissance) qui a traversé une période de crise ces dernières années.**
- Suite à l'échec de la COMUE, **avancer dans la rédaction d'une convention de site** qui précise le périmètre des collaborations entre établissements, définisse la nature des actions partagées et comporte un volet financier. Cette initiative permettra à l'UT d'élargir sa vision à long terme, et d'affirmer sa place spécifique au sein du paysage universitaire formé avec l'Université d'Orléans et l'INSA Centre-Val de Loire.

Présentation de l'établissement

1 /Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1971.
- **Regroupement** : L'Université de Tours (UT) ne fait plus partie d'une communauté d'universités et d'établissements depuis la dissolution de la COMUE Centre-Val de Loire en 2019².
- **Typologie et organisation**³ : établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel, qui a son siège à Tours, relève de l'académie d'Orléans-Tours et dispose d'une antenne à Blois. L'UT est une université pluridisciplinaire avec secteur santé structurée en douze composantes universitaires :
 - o 8 unités de formation et de recherche (UFR) :
 - Arts et sciences humaines ; Lettres et langues ; Centre d'études supérieures de la Renaissance (8 548 étudiants soit 32 %).
 - Sciences et techniques (3 464 étudiants - 13 %).
 - Médecine ; Sciences pharmaceutiques ; Odontologie (6 036 étudiants - 23 %).
 - Droit, économie et sciences sociales (4 909 étudiants - 18 %).
 - o 1 école universitaire : l'École d'ingénieurs (Polytech Tours depuis 2002 - 956 étudiants en formation d'ingénieur - 3,5 %)
 - o 2 Instituts universitaires de technologie et 1 institut de gestion : l'IUT de Tours et l'IUT de Blois (2 286 étudiants soit 8.6% des inscrits), l'IAE Tours Val de Loire, membre d'IAE France (un peu plus de 1000 étudiants en 2023, dont 1/3 d'apprentis - 3,6 %)⁴.
 - o Autres entités appartenant à l'Université de Tours : l'école publique de journalisme de Tours (EPJT), la Fondation Rabelais, le Service de santé universitaire, le Service commun de documentation de l'Université de Tours.
- **Évolution du nombre d'étudiants** : 26 642, + 1,2 %⁵ durant la période évaluée (entre 2017 et 2022).

Répartition des effectifs étudiants ⁶	Université de Tours en pourcentage	Universités pluridisciplinaires avec santé en pourcentage
Diplôme d'accès aux études universitaires	0,6	0,4
Licence (hors licence accès santé)	49,9	40,1
Licence accès santé	1,4	1,4
DUT / BUT	3,1	7,0
Licence professionnelle	2,3	2,9
Formations PASS et PluriPASS	3,0	2,1
Formations paramédicales	1,2	1,7
Autres formations de santé	13,7	9,6
Master	11,6	19,6
Formation d'ingénieurs	3,5	3,6
Diplômes d'établissement	3,7	6,1
Doctorat	2,0	3,3

² Décret 2019-1598 du 31 décembre 2019.

³ Statuts de l'Université de Tours adoptés par le CA le 1er juin 2015.

⁴ Spécial Effectif 21-22, données au 15/01/22 pour les inscriptions premières.

⁵ Si l'on prend en compte les étudiants en double inscription, les élèves de CPGE et ceux du Collegium Santé, l'augmentation des effectifs s'élève à 18%.

⁶ Situation en 2021-2022 - Enquête SISE. Données DataESR.

HDR	0,1	0,1
% d'étudiantes	60,5	57,6
% d'étudiants de nationalité étrangère	11,9	10,8

- **Taux de réussite en L en 3 ans** : 47,8 % en 2020-2021.
- **Taux de boursiers** : 32,5 %⁷ de boursiers sur critères sociaux en 2020-2021 ; moyenne nationale dans les universités : 41 %⁸.
- **Ressources humaines**⁹ : 2 633 personnels en 2021, avec 1 331 enseignants et enseignants-chercheurs (dont 967 titulaires et 364 contractuels (294 PR, 534 MCF, 138 enseignants du second degré) et 1 302 Biatts (dont 631 titulaires et 671 contractuels).
- **Budget**¹⁰ : 214,285 M€, dont 166,184 M€ de masse salariale.
- **Patrimoine immobilier**¹¹ : 204 320 m² Shon, répartis dans six sites à Tours et deux sites à Blois.
- **Unités de recherche (UR)** : 35 UR sous tutelle de l'Université de Tours.
 - o 15 UR Sciences humaines et sociales.
 - o 12 UR Sciences de la vie et de la santé.
 - o 8 UR Sciences et technologies.
- **Opérateurs de recherche partenaires** : 10 partenaires.
 - o 3 établissements d'enseignement supérieur et de recherche : l'Université d'Orléans, l'Université de Poitiers, Nantes Université.
 - o 4 organismes nationaux de recherche : CNRS, Inrae, Inserm, CEA.
 - o L'INSA Centre-Val de Loire, le Centre hospitalo-universitaire (CHU) de Tours et le ministère de la Culture.
- **Écoles doctorales (ED) du collège doctoral Centre-Val de Loire** :
 - o ED n°549 Santé, sciences biologiques et chimie du vivant (co-accrédité avec l'Université d'Orléans).
 - o ED n°617 Sciences de la société : territoires, économie, droit (co-accrédité avec l'Université d'Orléans).
 - o ED n°552 Énergie, matériaux, sciences de la Terre et de l'Univers (co-accrédité avec l'Université d'Orléans et l'INSA Centre-Val de Loire).
 - o ED n°616 Humanités et langues (co-accrédité avec l'Université d'Orléans).
 - o ED n°551 Mathématiques, informatique, physique théorique et ingénierie des systèmes (co-accrédité avec l'Université d'Orléans et l'INSA Centre-Val de Loire).
- **Trois principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**¹² :
 - o Vie et santé (2,3 % des publications nationales).
 - o Sciences & Technologies (1,5 %, des publications nationales).
 - o Sciences Humaines & Sociales (1,2 % des publications nationales).
- **Projets ayant obtenu un financement PIA** : MAbImprove (6 M€ à fin 2024) ; New Teach (1,2 M€ sur 6 ans) ; PaRM (8 M€ sur 10 ans) ; Hype-13 (407 k€ sur 2 ans) ; C-Valo (financement de 2 ETPT) ; 4 millions d'euros sur 4 ans, Loire Valley Innov' (4 M€ sur 4 ans, décision juillet 2023), Loire Val-Health (11,8 M€ sur 8 ans, décision août 2023), NEOLAIA (alliance financée par la Commission européenne, décision juillet 2023).
 - o Partenariat avec des Laboratoires d'excellence : AMIES, GANEX, IRON, SYNORG.
 - o Partenariat avec deux Equipex : BIBLISSIMA et Mesocentre.
- **Établissement labellisé HRS4R.**

⁷ Plaquette L'université en chiffres - 2022.

⁸ Note flash, SIES, n°29, septembre 2022, MESR.

⁹ Données 2021 DGRH MESR.

¹⁰ Compte de résultat année 2021.

¹¹ Schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'Université de Tours 2020-2024.

¹² OST, Positionnement des établissements IPERU dans l'espace mondial des publications, 2015-2018.

- Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ ; labellisé Bienvenue en France (niveau 2) et Génération 2024. Par ailleurs, et selon les périmètres : le label Qualiopi pour la formation continue, « Marianne » pour le service commun de documentation, le Label Qualité FLE¹³ pour le centre universitaire pour la formation en langue et culture françaises, la certification Qualicert pour l'École universitaire de management.

Contexte territorial¹⁴

Population de la région Centre-Val de Loire¹⁵ : 2,56 M d'habitants. Dynamique démographique : - 0,5 % de 2014 à 2022.

- **Une académie unique**, académie d'Orléans-Tours, et six départements¹⁶.
- **Deux universités** : l'Université de Tours et l'Université d'Orléans.
- **Population étudiante de la région Centre-Val de Loire** : 66 400 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR de la région.
- **Production scientifique** : 1,9 % des publications nationales (12^e rang national) et 2,6 % des dépôts de brevet (12^e rang national).
- **Montant du CPER¹⁷ 2021-2027 consacré à l'ESR** : 35,9 M€ (+ 5,5% par rapport au précédent CPER - 34 M€).
- **Personnels de l'ESR de la région** : 2 411 enseignants et enseignants-chercheurs (2,8% des effectifs nationaux), 2 195 personnels administratifs (2,3 % des effectifs nationaux).

2 /Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2017)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Préparer la dévolution du patrimoine immobilier par la construction robuste d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière.	Suivie d'effet
Poursuivre le travail sur l'identité et l'image de l'université pour une meilleure visibilité et lisibilité, tant en interne qu'en externe, avec un positionnement stratégique clair.	Partiellement suivie d'effet
Renforcer la capacité de pilotage des formations pour mieux répondre aux fluctuations d'effectifs étudiants.	Partiellement suivie d'effet
Développer la formation continue en mutualisant des ressources et en harmonisant les procédures des différentes structures en charge de la formation continue.	Non suivie d'effet
Coordonner les actions de formation et de recherche à l'international et harmoniser les outils de communication.	Partiellement suivie d'effet

¹³ Français langue étrangère.

¹⁴ Strater Centre-Val de Loire, 2022.

¹⁵ Insee - Bilan démographique 2021 du Centre-Val de Loire.

¹⁶ Le Cher, l'Eure-et-Loir, l'Indre, l'Indre-et-Loire, le Loir-et-Cher et le Loiret.

¹⁷ Contrat de plan État-Région.

On note un effort important de structuration de la direction des affaires juridiques et patrimoniales dans l'objectif de la dévolution du patrimoine ; cependant, la valorisation patrimoniale demeure problématique.

Pour les quatre dernières recommandations, on doit reconnaître que la nouvelle équipe présidentielle s'est saisie des dossiers concernés, mais il faut du temps avant que les impulsions politiques se traduisent pleinement dans la réalité, notamment en matière d'image et d'identité. Ainsi, l'établissement produit de nombreuses données qui devraient lui permettre, en matière de formation et de recherche comme de politique internationale, de mieux mettre en œuvre ses priorités politiques ; mais la définition de celles-ci a visiblement pris du temps, et le bilan ne peut pas encore en mesurer tous les effets.

3 / Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, après une rencontre stratégique (le 15 décembre 2021) qui a donné lieu à la production d'une note par l'établissement, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2022. La visite de l'établissement s'est tenue du 23 au 25 mai 2023. 60 entretiens ont été réalisés sur une durée de trois jours.

Le comité considère que le RAE a rendu compte précisément des activités de l'établissement. Il est factuel, étayé, et la visite a pu confirmer qu'il reflète une réalité que les experts ont pu observer sur le terrain. Il met bien entendu en avant les points forts de l'UT, notamment dans ses domaines d'excellence, tels que la santé, tout en laissant un peu dans l'ombre d'autres secteurs, et surtout celui des SHS – qui comprend pourtant également quelques niches d'excellence. L'UT a fait un effort incontestable ces dernières années pour se conformer aux préconisations du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), et elle peut légitimement présenter un bilan globalement positif, comme en témoignent l'obtention de labels, la mise en place de certains schémas directeurs ou la dévolution du patrimoine immobilier. Ces réussites sont évidentes, mais il restait à examiner comment l'UT a imbriqué ces acquis dans une stratégie globale cohérente et s'est donné les moyens humains et financiers pour la convertir en actes.

La visite a donc permis de mesurer la complexité inhérente à une université de cette taille. Il est apparu au comité que le changement complet d'équipe présidentielle à la fin de 2020, qui plus est dans le contexte de la crise sanitaire, a logiquement ralenti toute action en cours. Il fallait interroger les membres de cette nouvelle équipe pour bien saisir à quels équilibres politiques elle répondait. Le RAE ayant été rédigé en 2022, et donc préparé dès 2021, il a fallu à chaque fois faire la part des choses entre ce qui relevait du bilan au sens strict, ce qui avait été lancé depuis 2022, et ce qui relevait du projet rédigé pour les années à venir.

Dans le cadre du processus d'évaluation intégrée, le comité s'est appuyé sur la synthèse des évaluations de la recherche de l'Université de Tours réalisée sous l'égide du Département d'évaluation de la recherche du Hcéres (DER), ainsi que sur les rapports d'évaluation du bilan des 1^{er}, 2^e et 3^e cycles, produits sous celui du Département d'évaluation des formations (DEF)

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1 / Un positionnement en cours de consolidation

L'Université de Tours (UT) est une université pluridisciplinaire de taille moyenne supérieure (26 642 étudiants), la plus importante des deux (avec l'Université d'Orléans) que possède la région Centre-Val de Loire. Elle se définit comme généraliste et couvre une grande diversité de champs disciplinaires. Établissement réparti sur plusieurs sites, l'UT rayonne au-delà de la métropole de Tours (« ville-campus ») puisqu'elle est également présente dans le Loir-et-Cher (site de Blois). Elle remplit une mission de service public de proximité dans une région où le taux d'inscription dans l'enseignement supérieur reste proportionnellement assez faible.

L'UT est inscrite dans une dynamique qui s'est traduite globalement par l'augmentation régulière des inscriptions, et par la création de nouvelles structures : un *collegium* santé et une faculté d'odontologie. La mise en place de ces dernières traduit d'ailleurs un aspect central de la stratégie de l'établissement, comme l'atteste le RAE : « le projet Loire-Val HEALTH, déposé dans le cadre de l'APP ExcellenceS du PIA4 », et finalement retenu, « trace une route pour [l']établissement ». Un des grands enjeux auquel sera donc confronté l'UT à l'avenir sera d'éviter que les autres secteurs disciplinaires (technologie, SHS) restent en retrait par rapport à cette dynamique, que ce soit en matière de recherche ou d'attractivité auprès des étudiants de toutes filières – d'autant que le secteur SHS est partagé entre des domaines très dissemblables, avec trois facultés distinctes dans l'UT : Arts et Sciences humaines ; Droit, Économie et Sciences sociales ; Lettres et Langues. Le risque de dispersion, et donc d'absence de valorisation, des SHS, est donc grand. S'il ressort des entretiens que ce secteur est constamment pensé en lien avec la Maison des sciences de l'homme Val de Loire, **l'UT gagnerait à développer en la matière sa propre vision des SHS** afin d'améliorer son attractivité dans ce domaine.

À l'échelon national, bien qu'elle n'ait pas été lauréate d>IDEX ou d'ISITE, le positionnement de l'UT s'affirme autour de quelques structures d'excellence en recherche comme le Labex MAbImprove, qui porte sur l'étude et l'usage des anticorps monoclonaux, et que l'UT pilote et de grands projets dans des domaines diversifiés (biomédicaments – CERTeM 2 et CERTeM – Mucovid – Oral US2 et Ipat).

La place de l'UT dans les classements internationaux est tout à fait honorable. Cependant, si l'UT indique sa position par rapport aux classements internationaux (dans le classement général, et dans celui concernant les sciences vétérinaires, c'est-à-dire la biologie animale), elle n'affiche pas une ambition claire à ce sujet et n'a pas réalisé de réel benchmark.

La caractéristique pluridisciplinaire de l'UT implique une politique d'équilibre entre des missions de service public (accueil de milliers d'étudiants de diverses disciplines) et la définition de points forts en matière de formation et de recherche. L'attractivité globale de l'UT suppose donc que chaque secteur se structure autour de ses forces, dans un dialogue nourri avec les acteurs extra-universitaires de son environnement. Il serait sans doute opportun de **redynamiser la thématique du patrimoine**, quitte à la redéfinir en lien avec les collectivités partenaires. De même, le secteur juridique de l'antenne de Blois gagnerait à être davantage développée – l'antenne compte en effet déjà 200 étudiants inscrits dans les trois années de licence, avec une augmentation en L1 en 2022-2023 ; la L3 spécialisée dans le droit privé, quant à elle, obtenant d'excellents taux de réussite (100% d'admis en master en 2017).

L'université a réussi à s'adapter aux réformes structurelles lourdes intervenues récemment (dissolution des COMUE, laissant malgré tout un paysage universitaire régional qui n'est pas encore stabilisé. En dépit de nombreux liens avec l'Université d'Orléans, la complémentarité entre les deux établissements reste à préciser, et le comité d'orientation stratégique enseignement supérieur, recherche et innovation (COS-ESRI), mis en place sous l'égide de la DRAR¹⁸ et de la Région, devrait à terme être remplacé par une convention de coordination territoriale dont la rédaction est en train d'être finalisée, initiative que le comité salue.

Pour le moment, il apparaît que le pilotage des structures communes, notamment en matière de recherche (unités mixtes de recherche, écoles doctorales, etc.), relève de la juxtaposition des deux politiques d'établissement – voire plus, si l'on prend en compte l'INSA Centre-Val de Loire. Une synergie efficace entre les deux (ou

¹⁸ Délégation régionale académique à la recherche et à l'innovation.

trois) établissements devra nécessairement s'appuyer sur **un effort de convergence en matière de gestion des structures partagées, qui n'est pas fait aujourd'hui.**

Au niveau international, l'UT s'est positionné dans le réseau NEOLAIA, une alliance européenne portée par l'Université de Jaén (Espagne) en 2022, qui regroupe neuf établissements et 152 000 étudiants. Ce projet est lauréat depuis juillet 2023 d'un appel à projets de la Commission européenne, ce qui à la fois ouvre pour l'UT une période d'incertitude, mais pourrait également lui fournir l'occasion de s'engager dans une nouvelle dynamique de transformation. Dans tous les cas, les potentiels effets stratégiques et les possibilités offertes par une telle alliance, qui ne recouvre pas le périmètre des partenariats traditionnels de l'UT (avec des universités de Chine, d'Inde, ou Bochum en Allemagne), doivent encore être mesurés et intégrés de façon cohérente à sa stratégie globale.

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2 / Une stratégie et un pilotage à conforter

Le volet spécifique à l'UT dans le contrat de site de la COMUE Centre-Val de Loire 2018-2022 comportait trois axes : 1. Développer une politique partenariale volontariste et ouverte à l'international, 2. Favoriser la réussite étudiante et renforcer l'attractivité de l'établissement, 3. Professionnaliser le pilotage et renforcer la soutenabilité du modèle économique au service de la stratégie de l'établissement.

De fait, l'UT a réussi à avancer sur ces trois axes, mais avec **des succès inégaux.**

Le jalon 1 (J1) porte sur le projet d'insertion dans une université européenne, tentative qui s'est finalement vue couronnée de succès (voir *supra*).

Si, dans les jalons constituant l'axe 2 (J3 à J5), on prend en compte par exemple les taux de réussite en licence et master, ceux-ci sont légèrement supérieurs à la moyenne nationale, mais les cibles fixées ne sont pas encore atteintes – et le taux de réussite en licence professionnelle est inférieur à la moyenne nationale. Cela dit, dans cet axe, l'UT peut légitimement revendiquer de beaux succès en matière d'innovation pédagogique et de recherche d'attractivité (projet « Disrupt' Campus »¹⁹, NCU PaRM²⁰, master Erasmus Mundus « Infectious Diseases and One Health », notamment).

Quant au troisième axe (J6 à J11), l'installation fin 2020 d'une nouvelle équipe, dans un contexte de crise sanitaire, et l'arrivée en responsabilité de nouveaux vice-présidents, en nombre important qui plus est, a sans doute freiné les efforts de l'équipe de direction pour rendre le pilotage plus efficace. Ainsi, la volonté d'une « gouvernance modernisée » se traduit certes par l'obtention de labels et d'appels à projets, notamment le label HRS4R (2021), et par la production de données ; cependant, elle ne se concrétise pas encore dans une vision politique établissant des priorités en termes d'objectifs, et se donnant les moyens humains et financiers pour les réaliser – une vision d'autant plus nécessaire que les marges de manœuvre budgétaires se sont réduites au fil du temps. Enfin, si des chantiers restent à reprendre (le schéma directeur du numérique par exemple), la réorganisation des services est une réalité qui a porté ses fruits.

La nouvelle stratégie de l'établissement est détaillée dans les axes stratégiques du nouveau contrat 2024-2028.

L'UT s'est ainsi lancée dans la mise en œuvre des recommandations de la précédente évaluation du Hcéres et a rédigé plusieurs documents stratégiques. Elle a relancé les contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes et invité chaque service à produire une feuille de route. Elle déclare également suivre sa trajectoire financière au travers d'indicateurs et de jalons, mais elle n'a pas réussi à absorber simultanément les surcoûts de l'énergie et la non-compensation des mesures salariales (ces dernières s'élevant à 2.8M€ en 2022. Un système d'information décisionnel est en cours de déploiement et permettra la mise en place de tableaux de bord décisionnels partagés

Les objectifs opérationnels de l'UT ne sont pas toujours lisibles et la stratégie affichée est très théorique. Dans le RAE, l'établissement reconnaît lui-même adapter ses objectifs à ses moyens, qui lui semblent limités et durablement insuffisants – avec **un budget en déficit en 2022 et probablement encore en 2023.** Dans ce contexte, la soutenabilité budgétaire est évidemment un objectif incontournable, mais **l'établissement semble manquer**

¹⁹ Dans le cadre de la mission du Fonds national pour la société numérique. Il vise à financer des projets innovants associant étudiants et entreprises du secteur numérique.

²⁰ Nouveaux cursus à l'université « Parcours de Réussite Modulaire ».

d'ambition pour conduire une politique plus tranchée et plus affirmée dans ce domaine. L'UT produit beaucoup de données depuis qu'un service spécifique a été mis en place en 2016, mais ces données ne servent pas forcément à éclairer la prise de décision politique. **La stratégie de l'UT est donc encore perfectible**, même si cette université s'est dotée d'une direction d'aide au pilotage (qui était jadis un service) et dispose de tableaux de bord mensuels.

L'obtention du Label HRS4R a permis l'affirmation d'une politique ambitieuse en matière de qualité. Ce label est devenu un outil politique fort, qui impose sa logique dans de nombreux secteurs de l'UT, même si la pandémie en a ralenti les effets : la formation des personnels ou le recrutement des enseignants, par exemple, relèvent désormais d'une ambition nouvelle dans le cadre d'une politique prônant le mieux-être social et l'intégration.

Des contrats d'objectifs et de performance ont été mis en place au sein de l'établissement, mais leur degré d'implantation et d'opérationnalisation reste à préciser, ne serait-ce que concernant la mise en place effective des groupes de travail. Le degré d'interaction entre la présidence et les composantes reste à préciser, ainsi que le rôle dévolu au conseil académique et la nature des débats qui y sont menés, l'accent devant être mis sur le suivi de la stratégie d'établissement. Si la CFVU n'avait pas tenu compte de la soutenabilité de l'offre de formation 18-22, elle en a fait une priorité pour la construction de son offre 2024-2028. **La stratégie de l'UT n'est en effet pas assez connectée aux moyens de l'établissement.** Des dysfonctionnements de même nature, faute d'une politique globale, apparaissent dans **la maîtrise des heures d'enseignement, qui devrait devenir une priorité de l'établissement.**

Le suivi des objectifs en termes d'internationalisation (formation et recherche) s'appuie également sur des indicateurs partagés. Avec la base de données Recherche-International LaBRI, l'UT possède un outil d'information et de pilotage de sa projection internationale. Au plan opérationnel, l'UT s'est également dotée de moyens d'appui à l'internationalisation avec des structures régionales ; ils visent à accroître l'attractivité de l'établissement auprès des chercheurs étrangers (par l'intermédiaire du Studium Loire Valley Institute for Advanced Studies). Parmi les outils de pilotage efficaces, on peut aussi citer l'Hyperarchive en Ligne (HAL) et l'outil Oscar (inventaire des projets de recherche).

L'ambition de l'UT ne ressort pas encore concrètement des axes stratégiques du contrat 2024-2028, **lesquels restent assez généraux.** Le document annexé au RAE (en juin 2022) n'est qu'une esquisse, et d'autres éléments élaborés plus récemment doivent être produits, d'autant que des groupes de travail et des séminaires sur le sujet ont été organisés depuis la rédaction du RAE. Quoiqu'il en soit, les objectifs opérationnels mentionnés dans les documents de juin 2022 doivent encore être confirmés, puis déclinés en plans d'action.

Par ses choix, l'UT est en train de se constituer en priorité une signature distinctive dans le domaine de la santé et dans le domaine du patrimoine de la Renaissance, s'appuyant sur les secteurs dans lesquels elle est reconnue au niveau national (biomédicaments, infectiologie, santé mentale et développementale). **Il est néanmoins surprenant que le pilotage de l'établissement n'ait pas réussi à intégrer davantage de personnes relevant du secteur médical au sein de la gouvernance**, alors même que l'UT a fait de ce secteur l'un de ses axes stratégiques.

Par ailleurs l'UT n'entend pas renoncer à ses missions de service public en proposant à ses étudiants des formations généralistes dans les diverses disciplines qui la caractérisent historiquement, en portant une attention particulière à la qualité de vie des étudiants et en adoptant une position en pointe en matière de développement durable. L'UT ne parvient pourtant pas à profiter complètement de l'identité « ville-campus » portée par l'agglomération : si, comme nous l'avons indiqué plus haut, le nombre d'étudiants en général de l'UT s'est accru au cours de la période 2017-2022, l'attractivité de ses masters est plus faible que chez sa voisine, l'Université d'Orléans, alors que la part d'étudiants en licence est plus importante que dans des établissements pluridisciplinaires possédant un pôle santé²¹. **Il y a donc un problème d'attractivité des masters à l'UT, et de conversion de la licence vers ces derniers.**

Enfin, l'UT a clairement œuvré à la promotion d'une nouvelle image, propre à s'imposer dans le paysage universitaire (nouveau nom et nouveau logo). Mais **l'arrêt de la COMUE est une vraie difficulté à surmonter** et le travail en partenariat avec l'Université d'Orléans et l'INSA Centre-Val de Loire n'est pas stabilisé. Dans ce contexte, il semble difficile pour l'établissement d'avoir une vision à long terme, et de pouvoir pleinement s'affirmer dans cet ensemble, même si elle s'inscrit dans une démarche active de consolidation de son positionnement par le développement et le renforcement de ses réseaux (voir référence 3). De ce point de vue, **la rédaction d'une convention de site sous la forme d'une coordination territoriale apparaît comme une priorité** : cela permettrait de déterminer une base juridique claire fixant le périmètre d'action et les relations réciproques entre les différents acteurs du site (le Rectorat, la Région, les autres partenaires).

²¹ Situation en 2021-2022 - Enquête SISE. Données DataESR.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3 / L'UT peut s'appuyer sur des partenariats anciens et solides

L'UT est bien ancrée dans son territoire où elle joue un **rôle important dans le développement socio-économique local**. Elle s'inscrit ainsi pleinement dans le schéma métropolitain « Tours campus 2025 », animé par Tours métropole, laquelle a déjà apporté 7,3 M€ pendant la période 2017-2021. La dynamique de recherche du secteur santé s'appuie pour sa part sur une étroite collaboration avec le CHU de Tours : une convention cadre entre le CHU de Tours et l'UT a ainsi été adoptée en 2020, et, depuis 2006, un Comité de la Recherche en matière Biomédicale et de Santé Publique (CRBSP) veille à la coordination des activités de recherche entre l'UT, le CHRU et les organismes de recherche.

L'UT rayonne également à l'échelon régional. La création de deux campus connectés (Montargis et Dreux) ou encore le portage du campus d'excellence Patrimoines, Métiers d'art et Tourisme (CMQ-e PatMAT) ont permis par ailleurs d'attirer de nouveaux étudiants. De ce point de vue, la Région a participé au rayonnement de l'université par un financement à hauteur de 27,5 M€ entre 2018 et 2021. Ce soutien sera poursuivi avec un engagement à hauteur de 14M€ au titre du CPER 2021-2027 et probablement au-delà, dans le cadre du schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (SRESRI) dont l'UT est l'un des acteurs majeurs.

À l'échelon international, si les démarches de l'UT n'ont pas toutes été couronnées de succès en 2020-2022, l'université reste mobilisée pour améliorer son attractivité auprès des étudiants étrangers. Après un premier projet d'université européenne rejeté en 2020 (projet Bridge²²), l'UT a intégré NEOLAIA (voir référence précédente). Trois thématiques sont au cœur du projet : la digitalisation et son impact sur le développement durable à une échelle régionale ; la diversité, l'inclusion et leurs effets sur les espaces européens ; les défis de la santé mondiale et ses conséquences sur les systèmes de santé des territoires. Dans un premier temps, ce projet, quoique reconnu, n'a pas été financé par la Commission européenne qui a examiné le projet²³. C'était une situation inconfortable, qui pouvait coûter beaucoup de travail et de ressources aux universités partenaires. **Il reste que la création de cette université européenne est aujourd'hui acquise, ce qui lève les doutes du comité à ce sujet.**

Les relations avec les milieux socio-économiques sont dynamiques et les entreprises se félicitent de partenariats maintenus dans la durée, notamment avec des sociétés telles que Vermon et STMicroelectronics dans le cadre du CERTeM. Ainsi, depuis 2016, l'UT récupère en moyenne 16 000 k€ par an grâce à 450 contrats de recherche impliquant au moins un partenaire industriel. L'UT dispose de deux fondations (une universitaire, Rabelais, et une partenariale, Philippe-Maupas) et de centres d'études et de recherche (CER) abritant des partenariats public-privé : CERTeM dans le domaine de la microélectronique, qui regroupe quatre laboratoires et trois entreprises, et les CETU. Mais, à terme, de telles structures peuvent montrer quelques limites parce qu'elles doivent faire face à des impératifs de modernisation et des difficultés de financement. La région Centre-Val de Loire ne dispose plus de SATT, mais la structure C-Valo joue un rôle de substitution intéressant. Si ces diverses structures ont permis la création de quelques start-up, les partenaires du secteur privé ont le sentiment que cette synergie pourrait être plus dynamique si les besoins des entreprises étaient mieux pris en compte dans les formations.

La préoccupation éco-responsable nourrit de nombreuses lignes du nouveau contrat 2024-2028. L'UT s'est dotée d'un plan vert en 2017 et vise désormais l'obtention du label DD&RS²⁴. Si cette entreprise est difficile, le projet est propre à mobiliser et tient lieu de ligne politique forte à l'avenir. Dans le même axe politique, l'UT s'est engagée en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ou contre les violences sexuelles et sexistes (voir référence 7). Toutes ces actions finissent par construire l'image d'une **UT nouvelle, acteur majeur des évolutions et enjeux contemporains**, ce qui peut en effet accroître son attractivité.

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

²² « *Building Regional Interconnections for the Development of a Greater Europe* », projet déposé en 2020 en réponse à l'appel à projets « Université européenne ».

²³ « *was recognised as a high quality* proposal in a highly competitive evaluation process but could not receive funding due to budgetary constraints and is therefore recommended by the European Commission for funding by other sources* » - Ref : NEOLAIA - European Universities Alliance (neoliacampus.eu).

²⁴ Dispositif de labellisation, dit Label DD&RS – Développement Durable et Responsabilité Sociétale – de l'enseignement supérieur.

4 / Une gouvernance qui évolue à son rythme

L'installation d'une nouvelle équipe présidentielle en 2020, dans un contexte de crise sanitaire, a offert à l'UT une occasion de répondre à une recommandation formulée dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres, qui recoupait d'ailleurs en partie l'un des axes du contrat d'établissement : la gouvernance devait gagner en professionnalisme, c'est-à-dire définir un positionnement stratégique clair et dégager des moyens adaptés permettant de renforcer la visibilité et la lisibilité de l'identité et de l'image de l'UT, en interne comme en externe.

L'équipe en place est structurée selon un organigramme complexe, qui à la fois ménage les couleurs politiques des différents groupes représentés dans les conseils, et adopte une organisation inhabituelle pour ce type d'établissement, dédoublant par exemple les vice-présidences recherche ou formation, ou créant une vice-présidence du conseil académique spécifique à cette fonction. Cependant, dans le même temps, un certain pragmatisme semble habiter les acteurs sur le terrain, et **l'UT avance donc à son rythme et d'une manière que le comité juge globalement convaincante**. En l'absence de nouvelles réformes ou de grandes crises, elle a ainsi réussi à tenir **le rôle qu'elle ambitionne au plan régional et national**.

Les rouages administratifs se sont renforcés depuis 2018 : création de la direction des affaires juridiques et du patrimoine, redéfinition des missions du conseil académique plénier, mise en place de groupes de travail en lien avec les réformes en cours, préparation collective du budget, mise en place de dialogues de gestion en matière de ressources humaines, d'immobilier et de numérique, et une réflexion a été lancée sur la subsidiarité entre les composantes des différents niveaux. Enfin, **le dialogue social est apaisé au sein de l'UT**.

Cependant, sur le terrain, les composantes restent attachées à des fonctionnements anciens et souhaitent maintenir les pratiques qu'elles connaissent bien. Des sujets tels que **la maîtrise de la charge d'enseignement ou le redéploiement des emplois entre les composantes** ne vont pas de soi et **suscitent des résistances**²⁵. La gouvernance avance donc prudemment, mais risque d'être en difficulté si elle doit un jour affirmer des priorités discriminantes et engager des actions remodelant de façon importante les équilibres traditionnels. Néanmoins, **l'évolution de la gouvernance**, jugée trop verticale du temps de l'ancienne équipe, est **globalement approuvée**.

Comme il a été dit plus haut, l'UT a renforcé sa visibilité en adoptant un nouveau nom, « Université de Tours », et un nouveau logo. Cette transformation est corrélée à l'adoption d'un nouveau site Web plus adapté aux attentes des usagers en interne comme en externe : responsive design, géolocalisation, ergonomie et accessibilité renforcées, avec une place importante accordée à l'image et à la vidéo. En termes de pilotage, une analyse des statistiques de consultation du portail est effectuée. L'environnement numérique de travail a lui aussi évolué afin d'être plus intuitif et fonctionnel. Enfin, la communication interne est également devenue une priorité avec une lettre d'information du président concernant les actualités de l'établissement. Une réflexion commune sur l'attractivité de la recherche en région Centre-Val de Loire a été engagée conjointement avec le conseil régional, qui en assure le pilotage.

Force est de constater malgré tout qu'**un certain nombre de marqueurs des évolutions engagées depuis 2021 ne sont pas encore inscrits dans les faits** : axes du nouveau contrat de site, préoccupations sociétales et écologiques. On pourra ajouter l'exemple de l'action de la chargée de mission Sciences avec et pour la société, qui relève de l'autorité de plusieurs vice-présidents, et dont l'action méritoire se heurte encore au scepticisme de certaines composantes. **Le comité recommande donc à l'équipe de direction de poursuivre ses efforts de communication** afin que toute la communauté puisse s'approprier les grandes lignes de sa politique.

En conclusion, le comité a trouvé une équipe présidentielle investie, qui, après une période d'instabilité, a développé une modalité de fonctionnement associant les composantes et permettant à la fois de garantir l'ambition locale, régionale, nationale et internationale de l'université, de consolider certains de ses rouages administratifs, et de renforcer son image. Le comité suggère de s'appuyer sur l'approbation globale dont bénéficie la gouvernance et de continuer les actions de communication, afin de vaincre certaines résistances au changement au sein de la communauté, faire émerger de nouvelles pratiques, et concrétiser les marqueurs d'évolutions fixés par l'UT.

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

²⁵ Issu des entretiens.

5 / Une politique de la qualité au service d'un projet politique

N'ayant pas pu entrer dans la compétition des financements d'avenir tels que l'IDEX ou l'ISITE, l'UT a fait le choix d'obtenir des labels de qualité dans tous les domaines où elle s'estimait éligible, de façon à concrétiser son projet d'être une université en mouvement, tournée vers l'excellence au service de chacun. Elle a su ainsi obtenir des résultats de premier plan en matière de Labex, Equipex ou NCU²⁶. L'UT bénéficie également de financements venant de l'Institut universitaire de France ou de l'Agence nationale de la recherche. On notera également le label Qualiopi, le label « Marianne », le Label Qualité FLE, la certification Qualicert, le label « Bienvenue en France », et le label **HRS4R²⁷ obtenu en 2021** (voir supra. la présentation de l'établissement). Ce dernier, comprenant des actions touchant les procédures de recrutement, de mobilité ou de promotion, de formation des personnels en anglais, ou la politique doctorale, est pensé comme le vecteur fort d'une action en faveur de la qualité au sein de l'établissement. Le comité juge cependant que cet outil n'est pas **à la mesure de l'ambition politique qu'il doit concourir à concrétiser**, à savoir faire de l'UT une université en pointe en matière de service rendu au public et de responsabilité sociétale. De ce point de vue, si de nombreuses actions ont été lancées, leur mise en œuvre nécessitera des **moyens complémentaires**.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

6 / Une situation financière qui impose de la vigilance

La politique financière relève de la vice-présidente en charge des moyens. Le pilotage opérationnel est assuré par la direction des affaires financières, sous l'autorité du directeur général des services. Le service est constitué de 20 ETPT²⁸. Le budget global de fonctionnement de l'université est d'environ 223 M€ par an, dont 75% constituent les charges de personnel, dévolution du patrimoine comprise. L'UT met en avant une offre de formation très large, répartie sur plusieurs sites, dépassant le potentiel humain et consommatrice d'heures complémentaires²⁹.

De plus, la masse salariale est aujourd'hui très contrainte et, comme l'indique le président³⁰, la situation se dégrade. Le MESR a accédé à la demande de l'établissement en augmentant le plafond d'emploi public de 22 emplois en 2022³¹. Cette décision permet de mieux compenser la hausse des charges concernant les personnels permanents (augmentations induites par des mesures indemnitaires ne relevant pas de décisions d'établissement), mais elle ne suffit absolument pas à enrayer la forte croissance de la masse salariale ces dernières années. De plus, l'UT n'envisage pas le gel ou le redéploiement d'emplois d'enseignants-chercheurs vers des secteurs à forte tension³².

Le résultat 2021 était stable³³, mais s'explique potentiellement par une sous-consommation liée à la fin de la crise sanitaire, ce qui a occasionné le report d'actions sur l'exercice 2022, voire 2023. Alors que le budget initial 2022 affichait un résultat positif de 2,2 M€, un déficit de 2,767 M€ a été constaté. Si celui-ci est qualifié de conjoncturel³⁴ par l'UT, le comité s'étonne qu'il n'ait pu être anticipé³⁵ et s'interroge sur le pilotage de l'établissement, **le budget prévisionnel 2023 confirmant en outre la tendance à l'aggravation de la situation**.

Le poids des charges de personnel sur les produits encaissables s'élève désormais à 83,09%, contre 79,55% en 2021, 81,40% en 2020 et 80,10% en 2019³⁶, et atteint **le seuil critique**.

L'UT devra notamment continuer à porter une attention vigilante au pilotage et à l'évolution tant de la masse salariale que des heures utilisées. **Le comité lui recommande de poursuivre le développement d'outils prospectifs portant sur l'évolution et la soutenabilité de l'offre de formation**, à l'instar de ce qui est déjà mis en place

²⁶ Labex MablImprove, Equipex Biblissima+ et Mesocentre, NCU PaRM.

²⁷ European Strategy for Human Resources Excellence for Researchers.

²⁸ Issu des entretiens.

²⁹ Rapport social unique (RSU) 2021, p. 134 5,15M.

³⁰ Lettres à La ministre du 14 janvier 2021 et du 25 mai 2021.

³¹ Présentation de l'entretien inaugural.

³² Issu des entretiens. La seule pratique utilisée qui permet d'alléger ponctuellement la charge de la masse salariale est celle de transformation d'un poste d'enseignant-chercheur en un poste d'ATER pour une année avant sa remise au concours.

³³ Compte financier 2021 - données du compte de résultat.

³⁴ Hausse du point d'indice non compensée, coût de l'énergie, décalage d'encaissement de recettes.

³⁵ Qualifié de « surprise » lors de l'entretien inaugural.

³⁶ Rapport 2022 des commissaires aux comptes.

pour la projection de la masse salariale, et d'**impliquer d'avantage tous les acteurs, en premier lieu les composantes, dans le travail d'analyse de la situation.**

En 2022, les ressources propres représentent en prévisionnel 7,6% des recettes globalisées, ce qui est inférieur au taux que l'on observe dans les universités pluridisciplinaires (taux de ressources propres moyen 16%)³⁷. Il faut cependant souligner que l'établissement a développé une démarche proactive et volontariste afin de répondre aux différents appels à projets et obtenir par ce moyen de nouveaux financements.

L'UT affiche une dynamique en matière d'apprentissage ; en revanche, la politique et le modèle économique relatifs au développement de la formation continue n'apparaissent pas clairement au vu des documents et des entretiens, malgré la nomination d'une vice-présidence sur le sujet. **Le comité estime qu'une refonte du modèle économique, ainsi qu'un processus d'incitation s'adressant aux composantes, pourraient permettre un accroissement des ressources propres** – selon un modèle autorisant les composantes à conserver le bénéfice d'une partie des recettes qu'elles génèrent. En outre, **la restructuration des services de formation continue serait probablement nécessaire.**

L'UT a en effet dû opérer des prélèvements sur un fonds de roulement déjà limité, car si le fonds de roulement disponible est de 41M€, il apparaît que le fonds mobilisable ne laisse, lui, que peu de marge de manœuvre³⁸.

Le comité alerte sur la potentielle dégradation de la situation financière de l'établissement si celui-ci ne trouve pas rapidement les moyens de rétablir un budget en équilibre.

7 / Une construction budgétaire qui s'appuie sur la concertation

es formations ont été proposées aux administrateurs et aux membres de la commission des moyens, sur des sujets aussi variés que la construction du budget, les règles de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), ou la gestion de la masse salariale, afin de préparer les débats budgétaires³⁹.

L'université a mis en place des dialogues stratégiques annuels avec les composantes et les services, qui portent sur les projets que la gouvernance de l'établissement et les composantes mènent en commun. Ces dialogues stratégiques sont précédés de rencontres thématiques : ressources humaines, patrimoine, formation et finances. Dans le cadre de ce dialogue de gestion, des contrats d'objectifs et de moyens sont mis en œuvre avec les composantes, et chaque service élabore une feuille de route.

Le comité préconise d'étendre ces dispositifs aux unités de recherche afin d'améliorer la sincérité de la construction budgétaire. Le comité recommande en outre la poursuite du travail relatif à la complétude du système d'information décisionnel mis en place, afin de mieux partager les éléments relatifs à ces échanges.

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

8 / Une politique de ressources humaines en construction

On compte 2593 agents à l'UT au 31/12/2021 (2472,49 EPTP), dont 1188 personnels BIATSS pour 1457 enseignants⁴⁰. La politique des ressources humaines (RH) de l'établissement est portée par une vice-présidente en charge des moyens (finances et emplois) et une vice-présidente en charge des conditions de travail, des relations humaines et sociales, du handicap et de la lutte contre les discriminations. Elle s'appuie d'un point de vue opérationnel sur une direction des ressources humaines composée de 48 agents.

Si l'université a initié plusieurs actions dans le domaine des RH – structuration du pilotage de l'établissement, ouverture d'un centre de santé, réalisation de mutualisations de services, processus de repyramidage -, elle n'a pas encore précisé sa politique RH en élaborant un schéma directeur des ressources humaines. A la lecture du RAE, la maîtrise de la masse salariale doit constituer l'élément crucial d'une telle politique dans la mesure où elle a atteint la limite du plafond d'emplois d'Etat.

³⁷ Rapport n°130 du Sénat déposé le 19 novembre 2019.

³⁸ 12 M€ - Présentation entretien inaugural.

³⁹ Bilan à 6 mois de l'équipe de direction.

⁴⁰ RSU 2021.

Le comité recommande à l'UT de formaliser ses priorités, de les expliquer et de partager les indicateurs élaborés, afin qu'ils constituent des aides à la décision connues de tous et partagées. **Il recommande également à l'établissement de fixer de vraies lignes** directrices sur les sujets suivants : gestion des ressources humaines, organisation à mettre en place entre les services support, les services centraux et les composantes.

L'UT a par ailleurs développé une politique intéressante en matière de lutte contre les discriminations autour de deux nouveaux schémas pluriannuels.

Premièrement, elle a rédigé un schéma directeur pluriannuel pour l'égalité entre les femmes et les hommes et s'est beaucoup investie dans la lutte contre les violences morales, sexuelles et sexistes, notamment par la mise en place, l'année précédant l'évaluation, d'une cellule d'écoute et de veille. En 2021, par exemple, 3 dossiers ont été présentés à une commission d'écoute (en application du décret n°2020-256 du 13 mars 2020) au titre du harcèlement moral : 2 agents ont été orientés vers des professionnels et une médiation a été organisée. La cellule traitant les risques psycho-sociaux a reçu en outre une dizaine de saisines en un an⁴¹. Enfin, suite à un AAP du MESRI, l'UT a reçu des financements pour mener une campagne d'information sur ces violences, et a obtenu en 2018 de l'ONU le titre de « Orange day champion 2018 ».

Deuxièmement, l'UT a produit un schéma pluriannuel du handicap, passé une convention avec le fonds d'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique et a positionné un agent à temps plein en qualité de correspondante handicap.

9 / Une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences à développer

La volonté politique de renforcement du pilotage de l'établissement a conduit à la définition et à la **mise en œuvre d'une GPEEC**. Celle-ci s'est concrétisée par un suivi des départs en retraite et par le recrutement récent d'un chargé de GPEEC afin d'élaborer une cartographie des postes et des compétences, première étape nécessaire et indispensable pour la mise en place d'une GPEEC. Cette cartographie, actualisée régulièrement, permettra d'identifier les emplois stratégiques parmi les emplois permanents, et de repérer les besoins dans les composantes et les services qui portent des projets à enjeux forts pour l'établissement.

Le comité recommande d'utiliser ces données à des fins prospectives pour préparer ses futures campagnes d'emplois, en vue notamment du lancement d'un processus de redéploiement des ressources, qui n'est pas visible à ce jour.

10 / Un réel accompagnement des parcours professionnels

L'établissement a mis en place un plan de formation riche et varié, qui a permis en 2021 la formation de 1672 stagiaires, soit 832 agents formés⁴², pour un coût global de 248 270€.

Par ailleurs, le Centre d'accompagnement à la pédagogie pour les enseignants (CAPE) contribue à cet enrichissement en proposant notamment un accompagnement individualisé aux personnels qui le souhaitent, à la suite de l'évaluation de leurs enseignements.

Afin de tenter de remédier à un problème d'attractivité pour les fonctions de BIATSS, le régime indemnitaire a été revalorisé en avril 2022 ; il est cependant limité par les faibles marges de manœuvre budgétaires.

Le comité recommande la poursuite d'un travail en profondeur sur le régime indemnitaire, qui est inférieur aux moyennes nationales, en tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (Rifseep) des personnels BIATSS⁴³, sans écarter une réflexion relative à la mise en place du complément indemnitaire annuel (CIA).

Les mouvements sont peu nombreux au sein de l'établissement⁴⁴. Des lignes directrices définissant une gestion de la mobilité ont été adoptées au conseil d'administration du 27 septembre 2021 ; une fois leurs modalités publiées et partagées, elles pourront vraisemblablement inciter à une plus grande mobilité. De ce point de vue, le recrutement d'un conseiller en charge de la mobilité dans les carrières constitue un atout.

⁴¹ Issu des entretiens.

⁴² RSU, p. 80, l'impact de la crise sanitaire se fait encore sentir, en 2019 2081 stagiaires.

⁴³ Le temps de travail hebdomadaire pour les BIATSS a été fixé dans un texte adopté en Conseil d'Administration le 6 mai 2019 : il est prévu 35h50 travaillées par semaine, ou 37h30 ouvrant droit à 9 jours de RTT ; et pour le SCD 36h20, ou 38h00 ouvrant droit à 9 jours de RTT.

⁴⁴ RSU, p. 41.

La formation des personnels, dynamique et reconnue, constitue un point fort de cette politique. **Le poids des réformes successives amène le comité à conseiller à l'établissement de rester attentif au fait que la charge de travail de la direction des ressources humaines demeure soutenable.**

11 /Un dialogue social de qualité

Suite au constat de tensions entre personnels⁴⁵, l'équipe dont le mandat a débuté en décembre 2020 s'est dotée d'une vice-présidence chargée des conditions de travail, des relations humaines, du handicap et de la lutte contre les discriminations. Le plan d'action relatif aux RPS est en cours de révision ; début 2022, une cellule d'écoute, de prévention et d'accompagnement en cas de conflits au travail et de risques psycho-sociaux a succédé au protocole de prise en charge des situations de harcèlement, discrimination et violence, qui était en place depuis 2019. L'établissement a pu recruter un médecin du travail, assisté d'une psychologue du travail et d'une assistante sociale.

Une politique d'action sociale est développée, ainsi que des initiatives ayant vocation à contribuer à la qualité de vie au travail et à renforcer le sentiment d'appartenance⁴⁶, pour un budget global de 216 730€. Il ressort de l'ensemble des entretiens menés lors de la visite une reconnaissance unanime de la qualité du dialogue social, d'une écoute attentive de l'équipe de direction, d'une volonté de transparence, d'équité et de collégialité qui se traduit par une large concertation au travers de nombreux groupes de travail.

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

12 /Une dévolution du patrimoine immobilier réussie, mais une stratégie de valorisation qui reste à construire

La dernière évaluation du Hcéres faisait état de la volonté marquée de l'UT de se saisir de la possibilité d'intégrer le processus de dévolution de son patrimoine immobilier⁴⁷. À ce titre, un certain nombre de préconisations avaient été formulées autant sur le pilotage que sur la montée en compétences du service immobilier. Sur l'ensemble des préconisations, l'UT a fait preuve de volontarisme et déployé d'importants moyens pour se mettre à niveau.

En matière de pilotage, la création de la direction des affaires juridiques et du patrimoine, qui intègre les services immobiliers, achat et juridique, permet une meilleure coordination des activités, même si l'on peut regretter que le service de la prévention, sur sa partie sécurité et logistique (parc véhicules, gestion des clés et contrôles d'accès), ne fasse pas partie de cet ensemble. À noter également la disparition, depuis le RAE, des deux structures « patrimoine et valorisation » et « service technique de l'immobilier », qui ne forment désormais qu'une seule et même entité. Si les réorganisations de ce service peuvent apparaître comme des ajustements fonctionnels liés à une organisation émergente, **une attention particulière devra être portée à sa capacité de se doter des ressources humaines suffisantes pour porter et accompagner le développement de la fonction immobilière**, à la fois sur ses volets opérationnel (conducteurs de travaux) et stratégique.

Au regard des exigences de la dévolution, un SPSI a été rédigé et montre la bonne connaissance que l'établissement a de son patrimoine immobilier, même si l'on peut constater qu'en matière de projets, des ajustements sont à prévoir (calendrier de réalisation impacté par la crise de la COVID, modification des projets du CPER, notamment). L'UT s'est également dotée d'un SI patrimonial (Active 3D), qui devrait permettre une gestion fine de l'établissement. Le recrutement d'un énergéticien et la rédaction à venir d'un SDE permettra, en cohérence avec le SPSI, d'affiner la stratégie immobilière de l'établissement au regard des attentes liées aux économies d'énergie. À ce titre, il est à noter que l'UT est très active dans le domaine du DD&RS (cellule DD&RS constituée au sein du SPOTE). La recherche d'une labellisation DD&RS pourrait de façon pertinente venir appuyer, au moins au regard des partenaires externes, une politique immobilière volontariste dans le domaine des économies d'énergie.

⁴⁵ Profession de foi pour la candidature à la présidence de l'université de monsieur Giacometti.

⁴⁶ Bilan action sociale 2021.

⁴⁷ Rapport d'évaluation UFRT campagne d'évaluation 2016-2017, p. 34.

La dévolution signée le 21 octobre 2021 a été accompagnée, pour la rédaction des actes, par un office notarial externe, et un juriste spécialiste de l'immobilier a été mobilisé en interne pour la préparation et l'accompagnement de ce processus. Au niveau de la gouvernance, la création en 2017 d'un poste de chargé de mission pour le patrimoine immobilier était le témoin de la prise de conscience par l'établissement de l'importance de la gestion immobilière de l'établissement ; la présence aujourd'hui de deux vice-présidences (immobilier et développement durable) indique la montée en puissance de cette problématique au sein de sa stratégie. **Celle-ci pourrait être confortée par la création d'un comité de pilotage immobilier** (des réunions mensuelles de travail existent déjà avec le Président), permettant de faire vivre le SPSI, qui ne manquera pas d'évoluer au regard des orientations stratégiques de l'UT.

La structuration du service, sous la direction des affaires juridiques et du patrimoine, a nécessité une coordination avec les différents pôles de l'établissement et se matérialise par une réunion hebdomadaire rassemblant le service central immobilier et les directions des services techniques des pôles. Les prévisions de travaux par pôle sont définies lors de dialogues de gestion avec les composantes, UR et services, et le GER a été remonté en central, ce qui permet une lecture assez fine des besoins en travaux dans l'établissement en pluriannualité. Au regard de la vie étudiante, la période évaluée n'a pas permis de montrer une réelle dynamique de projets structurants sur une base pluriannuelle. Il serait donc souhaitable que le service soit davantage associé pour des projets qui pourraient être réalisés au bénéfice des étudiants. La halle des sports prévue au prochain CPER sera la première opération prévoyant une participation importante de la CVEC.

D'un point de vue comptable, la réévaluation par France domaine de l'immobilier de l'UT en 2020 a entraîné de grosses modifications de l'actif immobilisé (moins-value globale sur la valeur brute constatée de 38.4 M d'euros⁴⁸). Ainsi, la mise en place du BAIM (complexe) en 2021 sur des valeurs plus proches de celles du marché devrait permettre une meilleure mesure de l'impact financier annuel des projections immobilières pluriannuelles sur l'établissement.

Désormais propriétaire d'un foncier et d'un bâti important, l'UT doit se saisir des occasions de valorisation qui ne manqueront pas de se présenter au-delà d'une activité de location (ou autres AOT) – activité qui, sans être négligeable, reste limitée dans le champ de la valorisation. C'est sans doute sur ce point que l'établissement devra faire porter son attention. En effet, si le CPER, ainsi que les financements obtenus au moyen du Plan de relance ou les crédits fléchés de la subvention pour charges de service public (SCSP), permettent d'envisager des opérations lourdes de réhabilitation ou de construction, il est souhaitable que la mise en place du BAIM donne lieu à des créations de ressources autres que la dotation d'équilibre de la SCSP. **Il semble en effet que, si elle ne se saisissait pas cette occasion et n'entraîne pas dans une réflexion stratégique en ce sens, l'UT passerait à côté de la possibilité offerte par le processus de dévolution. Afin d'amorcer la dynamique, la cession du site de Fromont, comme l'indique le SPSI, pourrait constituer un bon démarrage.** Néanmoins il a été constaté après construction du SPSI que les biens qui devaient être cédés ne pourraient pas faire l'objet d'une valorisation pour l'université.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1) Forces

- Une communauté universitaire apaisée grâce à un dialogue social de qualité.
- Une volonté intacte, malgré les échecs successifs, de structurer l'ESR régional avec l'Université d'Orléans et l'INSA Centre-Val de Loire
- Des efforts pour la mise en place d'outils de pilotage, qui ont porté leur fruit.
- Une poursuite bénéfique des relations avec les collectivités et les partenaires socio-économiques.

2) Faiblesses

- Une situation financière préoccupante, qui met en danger l'ambition et la stratégie de l'établissement.

⁴⁸ Rapport des commissaires aux comptes 2021.

- Une stratégie insuffisamment partagée au sein de la communauté, ce qui freine des évolutions nécessaires, par exemple eu égard aux pratiques des composantes.
- Une structuration du pilotage complexe et potentiellement instable qui ne permet pas une mise en œuvre optimale de la stratégie avec une mesure incomplète de la soutenabilité financière dans l'ensemble des secteurs.
- De trop faibles avancées dans le montage des partenariats internationaux – hormis Neolaia.
- Des indicateurs de pilotage qui n'ont pas encore fait l'objet d'une appropriation pleinement efficace par les acteurs de la formation.

3) Recommandations

- Poursuivre la structuration du pilotage à partir d'une vision plus stratégique de la politique d'établissement.
- Rédiger un schéma directeur des ressources humaines.
- Affiner les prévisions et l'analyse des coûts afin de définir une stratégie visant à l'augmentation des ressources propres. Consolider le modèle économique.
- Confirmer et consolider la stratégie internationale.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1 /L'UT peut s'enorgueillir d'une recherche de qualité dans le contexte complexe d'une université pluridisciplinaire

L'UT est une université pluridisciplinaire avec un domaine Santé. Son activité de recherche se structure autour de trois axes : Sciences de la Vie et de la Santé (SVS), Sciences et technologies (ST) et Sciences humaines et sociales (SHS). Elle est actuellement tutelle de 35 unités de recherche, dont huit unités mixtes de recherche avec le CNRS, cinq avec l'Inserm et trois avec l'Inrae, à quoi s'ajoute une équipe rattachée à une UMR Nantaise (Sphère).

Pour le nouveau contrat, elle a défini des ambitions autour de trois priorités thématiques :

- Médicaments, anticorps thérapeutiques, vaccins et santé mentale,
- Étude des patrimoines,
- Électronique.

Ces choix s'appuient sur les UR et UMR, laboratoires et équipements d'excellence comme le Labex MABImprove. À noter que ces 3 axes sont également ceux de la Région Centre-Val de Loire dans le cadre des ARD (Ambition, recherche et développement), ce qui permet potentiellement d'accéder aux financements régionaux.

Le projet « Loire Val-Health » en réponse au PIA4 ExcellenceS a été mis en avant à juste titre dans le RAE, puisque sa candidature vient d'être retenue⁴⁹. La place du domaine « Santé » va donc s'accroître, ce qui peut à terme engendrer des déséquilibres de dotations au détriment des autres thématiques fortes du site. Le succès de l'UT à l'appel à projets Pôles universitaires d'Innovation, avec le projet Loire Valley Innov (doté de 4 000 k€), montre la force de l'UT, qui s'appuie d'abord sur sa recherche et conforte la position de la gouvernance. En effet, en réponse aux critiques du précédent comité d'évaluation du Hcéres, portant sur le risque d'éparpillement, des réponses tous azimuts de l'UT aux appels à projets, la gouvernance assume de soutenir toutes les UR, tout en essayant néanmoins de définir des priorités pour fédérer ses forces.

En complément, dans le dynamique domaine de la Santé, une UR (ISCHEMIA) a été identifiée comme candidate à une labellisation par l'Inserm, candidature qui a finalement été retenue. Par ailleurs, une structuration est en cours avec le CHU pour regrouper au sein d'une unité mixte de service (UMS) Inserm les plateformes et les structures support. Quant à la perspective de la création d'un CHU à Orléans, les membres de la direction du CHU de Tours y voient une chance en termes d'attractivité pour la recherche, les deux CHU ne devant former à terme qu'une seule et même subdivision.

La qualité de la recherche de l'UT s'illustre dans les classements internationaux. L'UT est classée entre la 901^{ème} et 1000^{ème} place au classement de Shanghai⁵⁰ et figure en bonne place dans le classement de Leiden. Elle vient d'intégrer Times Higher Education, en se positionnant au rang 801-1000 et se place ainsi 24^{ème} sur 38 institutions françaises classées. On s'étonne en revanche que le classement au Shanghai Ranking de l'UT pour les « Sciences vétérinaires », pourtant intéressant, soit peu mis en avant par la direction de l'établissement, alors qu'une communication autour de celui-ci pourrait concourir à accroître la visibilité de l'université.

Au service de la définition d'une politique de recherche de qualité, l'organisation de l'animation de la recherche à l'UT s'appuie sur plusieurs vice-présidents, mode de fonctionnement qui est efficient grâce à un dialogue régulier au sein de la gouvernance de l'établissement et avec les acteurs de la recherche locaux et nationaux.

La gouvernance de l'université indique aussi faire le choix de privilégier les actions et structures fédératives, mutualisées et/ou transversales, les équipements, la pluridisciplinarité, l'international et le pôle consacré aux

⁴⁹ Décision du 31 août 2023.

⁵⁰ Synthèse recherche du Hcéres, 2023.

sciences avec et pour la société (SAPS). Cependant, dans un contexte budgétaire contraint, elle ne semble pas disposer de critères précis pour affecter les moyens.

L'UT a également mis en place les mesures d'accompagnement de la Loi de programmation de la recherche (LPR), notamment celle concernant les maîtres de conférences. En revanche, elle ne souhaite pas utiliser le dispositif des chaires de professeur junior, tout en acceptant de co-porter des CPJ avec les Organismes Nationaux de Recherche (CNRS, INRAE et INSERM). L'UT a aussi développé un certain nombre de dispositifs pour impulser de nouveaux thèmes, tels que le ciblage de certains contrats doctoraux. Ces dispositifs sont encore récents et leur portée reste difficilement évaluable.

De son côté, la direction de la recherche et de la valorisation (DRV) de l'UT assure un moissonnage des publications sous HAL, mais n'en assure pas un dépouillement spécifique, de telle manière qu'on ne sait pas si l'établissement exploite ces données et les utilise pour analyser sa propre stratégie en la matière. Le rapport bibliographique réalisé par le Hcéres pour la période 2016-2020 pointait notamment **le faible pourcentage de co-publications internationales** et la spécialisation en sciences de la vie. En se fondant sur le WOS, il indiquait également que l'UT se situait dans le 1^{er} quart des universités françaises avec un secteur santé en termes de publications, et dans le 2^e quart en ce qui concerne l'indice d'impact.

Au service d'une recherche de qualité, l'obtention de la labellisation HRS4R est une réussite et un atout. Ce dispositif reste assez jeune (septembre 2021), avec des moyens limités. Il sera intéressant de suivre son évolution et son évaluation, car le souci de la qualité constitue un principe structurant que l'UT décline dans différents secteurs : procédures administratives, études doctorales, recrutement des chercheurs notamment.

Partenariats de recherche institutionnels et inscription dans le territoire

Les principaux partenaires de l'UT, outre ses partenaires universitaires naturels que sont l'université d'Orléans et l'INSA Centre-Val de Loire, sont le CHU de Tours, les organismes nationaux de recherche (CNRS, Inrae, Inserm, CEA pour le pôle Énergie et matériaux) et les collectivités (métropole, Département et Région). Il est indiqué, et cela se vérifie, que la relation avec le CHU de Tours, dont les axes de recherche sont peu ou prou ceux des UMR de l'Inserm (anticorps thérapeutiques et monoclonaux, infectiologie, neuropsychiatrie, Innovations technologiques) est très structurante. Cette relation se noue notamment autour de deux Fédérations hospitalo-universitaires (FHU) (spectre autistique et greffes) et d'un Centre d'Investigation Clinique – Innovation Technologique (CIC-IT). Si les sommes perçues au moyen du dispositif SIGAPS (rémunération de la recherche en fonction de la notation de la production des chercheurs des CHU) incluant le financement MERRI (compensation financière liées aux activités d'enseignement, de recherche et d'innovation des agents), ne sont pas réinvesties par le CHU dans ces projets communs, celui-ci apporte malgré tout un soutien substantiel en affectant des moyens RH et en pilotant des projets immobiliers d'importance. Néanmoins, si les Comités de recherche biomédicale et santé publique (CRBSP) se passent bien, pour les appels à projets (AAP) internes, il n'y a pas de coordination entre le CHU et l'UT. Avec le changement du paysage régional, le CHU se sent évidemment concerné par l'émergence d'un pôle Santé à Orléans, mais il y voit plutôt une belle occasion, notamment en termes de recherche avec le CNRS à Orléans. Les relations de la gouvernance de l'UT avec le pôle Santé font l'objet de nombreuses discussions portant à la fois sur la recherche et sur la formation. Une certaine autonomie est laissée de fait aux doyens de Santé, pour ce qui concerne les CAREHU.

Avec les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), les relations sont régulières et sembleraient satisfaisantes si l'UT n'écrivait : « la stratégie de recherche est insuffisamment partagée avec les organismes de recherche partenaires ». Les EPST⁵¹ (l'Inserm, le CNRS, l'Inrae, surtout) continuent d'accroître les moyens qu'ils affectent sur le site tourangeau. Ils indiquent être préoccupés par les difficultés financières que rencontre actuellement l'UT et par la baisse ponctuelle des dotations attribuées aux UMR, mais leur soutien n'est pas remis en cause. Globalement, ils pensent que l'émergence d'un pôle Santé à Orléans doit être considérée comme un levier de renforcement de l'attractivité de la région.

Suite à l'échec de la COMUE, imputé « à la distance géographique entre les établissements », des discussions régulières sont maintenues avec l'université d'Orléans et l'INSA Centre-Val de Loire, comme le recommandait le précédent rapport du Hcéres. Ces échanges sont de qualité, ce qui est démontré par le PIA4 « Minerve » porté par Orléans (qui comporte deux pôles thématiques, l'un en sciences et technologies augmentées par les data sciences, et l'autre en sciences du sport, de la rééducation et des activités physiques) et dont Tours est partenaire. Les établissements finalisent actuellement une convention de coordination territoriale avec l'université d'Orléans, qui poursuit par ailleurs ses efforts de structuration.

⁵¹ Établissement public à caractère scientifique et technologique.

Les partenariats avec les entreprises des domaines d'excellence sur le territoire sont également solides (cf. référence 3). Le secteur « Santé » au sens large a contribué à la création de plusieurs entreprises innovantes à la suite de demandes de brevets déposées par les équipes tourangelles – on peut citer parmi les dernières en date la start-up LoValTech qui est en train de mettre au point un vaccin nasal contre la COVID-19. Si la structure C-Valo reste fragile, le travail effectué par le service partenariats, innovations et valorisation (SPIV), au sein de la direction de la recherche et de la valorisation, a en revanche été unanimement salué par tous les acteurs.

Internationalisation de l'activité de recherche

L'UT indique que l'internationalisation de la recherche est un axe essentiel de sa politique scientifique. Elle souhaite renforcer ses partenariats internationaux et participer à la construction de l'espace européen de la recherche. **Le comité reste cependant en attente d'actions plus précises venant étayer ces intentions.** En effet on peut s'interroger au vu des chiffres fournis dans le document « Caractérisation des publications scientifiques de l'UT », car il est indiqué que la part de co-publications internationales est très inférieure à la moyenne française (46% pour 62%), notamment en sciences de la vie et de la santé, qui représente 65% des publications de l'UT. En matière de partenariats, l'université indique tout à la fois soutenir les activités de l'ensemble de ses équipes, quels que soient le type d'université et la zone géographique concernée, et en même temps, ce qui révèle une contradiction, cible les continents sud-américain, africain et sud asiatique. **Le comité recommande à l'UT de mieux préciser sa stratégie en termes de cibles prioritaires,** en Europe et en dehors, sans se limiter au consortium NEOLAIA, et en s'appuyant sur les classements internationaux pour le choix de ses partenaires. L'intégration dans le consortium NEOLAIA ne saurait dispenser l'UT de conforter sa propre stratégie internationale, en évitant toute dispersion.

En termes d'intégration dans une université européenne labellisée, les démarches de l'UT ont été laborieuses (voir référence 3), mais ont finalement porté leur fruit (Neolaïa, voir référence 1).

En conclusion, si l'UT indique que l'internationalisation de la recherche est une de ses priorités, force est de constater que, pour le moment, elle n'a pas pu avancer au rythme où elle le souhaitait, notamment sur le plan de la signature des articles scientifiques.

Pratiques responsables

L'UT indique être très impliquée dans toutes les initiatives touchant à l'intégrité scientifique et à la déontologie, à la Science Ouverte et aux aspects liés à la transition écologique : elle a ainsi mis en place en 2021 un référent Intégrité Scientifique (puis un second, en charge des SHS), a l'ambition d'obtenir la labellisation DD&RS, et enfin maintient l'élan créé par l'obtention du label HRS4R. Sur ces différents points, la dynamique engagée par l'équipe présidentielle est forte et concrète. Il a été indiqué que pour l'acquisition des nouveaux équipements, les UR les mieux évalués seraient privilégiées. **Enfin, les actions de diffusion des savoirs impliquent largement la communauté universitaire de Tours et les doctorants sont très engagés dans cette démarche : conférences grand public, visites de labo en vidéo, participation à la Fête de la science, Ma thèse en 180 secondes, Ma thèse en BD, émissions de TV et de radio, etc.** Les relations avec les acteurs de l'enseignement secondaire à Tours sont également nombreuses et de qualité. Cependant, **il conviendrait d'élargir le champ de diffusion vers d'autres villes de la région.**

Sur le plan du dispositif de protection du potentiel scientifique et technique (PPST), il est fait mention du classement en zone à régime restrictif (ZRR) de plusieurs laboratoires⁵², ce qui est classique au vu des thématiques abordées. Il n'a cependant pas été possible d'évoquer ce point avec le fonctionnaire de sécurité et de défense (FSD) et notamment les conséquences structurelles et patrimoniales qui en découlent.

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2 / L'UT mobilise des moyens importants pour sa recherche, sur ses fonds propres et par les appels à projets

Dans sa politique scientifique, l'UT indique apporter un « soutien de base à toutes les équipes de recherche, sans distinction de taille, de statut ou de domaine disciplinaire ». Mais, de façon paradoxale il est également écrit

⁵² <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000026140136>

que les « dotations sont réparties en fonction de critères comme le nombre de chercheurs, d'enseignants-chercheurs, de doctorants et selon le domaine scientifique », c'est-à-dire que l'ensemble des critères est pondéré au moyen d'un coefficient par champ disciplinaire. L'ensemble manque donc de clarté. En outre, le mode d'attribution des moyens financiers apportés aux UR a suscité certaines remarques des membres du domaine « Sciences et Technologies », qui considèrent le coefficient comme trop faible par rapport à celui de la Santé notamment. La dotation ne comprend donc aucune part variable selon des critères de performance, hormis un bonus pour les activités menées à l'international – en la matière, le dispositif régional STUDIUM est d'ailleurs unanimement considéré comme une réussite. Quoiqu'il en soit, en 2021, la part de la recherche s'élève à 33,5 % du budget (qu s'élève au total à environ 224 000 000 € [dépenses par destination inscrites au budget initial])

En raison d'un contexte budgétaire contraint, l'ensemble des UR ont vu leur dotation ponctuellement diminuée de 10% en 2022. **Ces baisses ont suscité une certaine préoccupation de la part de tous les organismes partenaires**, hors CHU.

L'UT apporte aussi un soutien important aux manifestations scientifiques, associé à une aide financière directe relativement modeste, et des aides des collectivités qui viennent s'y ajouter. Il s'agit d'un soutien en nature : mise à disposition de salle, soutien des personnels du service communication, direction de la production du numérique et du multimédia et de la culture.

L'UT mentionne également ses différentes réussites à des appels à projets : projets ANR, Marie Curie Individual Fellowship (3), ERC (3), et justifie ainsi la mise en place de différents dispositifs visant à encourager le dépôt de projets de recherche nationaux, européens et internationaux. Ces dispositifs d'encouragement s'expliquent notamment par l'appréhension des chercheurs et enseignants-chercheurs face au montage de ces projets. Ceux-ci trouvent ainsi un appui auprès du SPIV, qui assure d'ailleurs des formations : il est par exemple fait mention d'une journée spécifique organisée en 2019 et destinée à la formation des chercheurs désirant se lancer dans le montage d'un projet finançable par l'ANR (de type appel à projets JCJC⁵³). La commission de la recherche a également voté des budgets pour aider au montage de projet et de façon à dégager des équivalents temps plein travaillés (ETPT) pour assurer les missions dévolues au SPIV. De manière générale, l'accompagnement personnalisé du service SPIV est unanimement apprécié par les personnels rencontrés⁵⁴.

Par ailleurs, l'obtention du Label HRS4R par l'UT témoigne d'un engagement fort en vue d'attirer et de conserver des chercheurs européens et crée également une dynamique au sein de la communauté scientifique de l'UT.

L'UT avance que les financements de l'État sont insuffisants et que les collectivités se sont parfois désengagées. Avec la création d'un secteur santé à l'université d'Orléans, **on peut se demander comment vont se distribuer à l'avenir les moyens** entre les deux universités de la région Centre-Val de Loire. **De ce point de vue, le comité ne peut que recommander à l'UT de développer encore davantage ses ressources propres, pour garantir son autonomie et ne pas aggraver ses difficultés financières (voir référence 6).**

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

3 / Un socle de valorisation à renforcer et à diversifier avec la consolidation d'une structure régionale pérenne

L'UT ne dispose pas de schéma directeur de l'innovation et de la valorisation. Les axes stratégiques de l'ex-COMUE dans ce domaine, bien qu'ils ne figurent pas en tant que tels dans le contrat de site 2018-2022, étaient intégrés aux priorités de développement de la politique partenariale et du pilotage de la recherche visant notamment à mettre en évidence des domaines d'excellence⁵⁵. Ils n'ont toutefois pas fait l'objet d'indicateurs spécifiques. Dans la mesure où une forte ambition dans ce domaine est affirmée par l'université⁵⁶, **il serait souhaitable d'intégrer au futur contrat de site 2024-2028 quelques indicateurs et jalons relevant de ce domaine, afin de pouvoir mieux apprécier la trajectoire de l'établissement.** Pour ce faire, celui-ci pourra s'appuyer sur les données de suivi des contrats et projets, produites de façon détaillée par le service SPIV. De tels indicateurs sont également prévus dans le cadre du PUI Loire Valley Innov.

⁵³ Projets de recherche individuelle portés par des jeunes chercheurs ou des jeunes chercheuses.

⁵⁴ Issu des entretiens.

⁵⁵ Contrat de site ComUE Centre-Val de Loire 2018-2022.

⁵⁶ Issu des entretiens.

Une activité de valorisation soutenue, mais inégale selon les secteurs

Alors que le territoire ne possède pas de centres décisionnaires de recherche privée majeurs⁵⁷, l'établissement a poursuivi son activité de R&D et de valorisation, en partenariat avec des entreprises non seulement régionales, mais également situées dans les régions voisines (Auvergne-Rhône-Alpes et Île-de-France). Les activités de valorisation et de transfert sont globalement de très bon niveau, et même excellentes dans certains secteurs de la santé (maladies infectieuses⁵⁸), des composants électroniques et de la chimie (conversion et stockage de l'énergie⁵⁹). Les recettes liées à l'activité de recherche étaient ainsi estimées à un plus plus de 1 000 000€ au budget initial de 2020, et un peu moins de 900 000 € à celui de 2021. Hormis quelques exceptions, et notamment de nouvelles collaborations ayant débouché sur un Living Lab avec le réseau des mutuelles VyV³ (impacts des technologies sur les usages en santé) et sur la création d'un nouveau LabCOM ANR portant sur la santé et la qualité de vie au travail (avec le cabinet parisien AD Conseil), les partenariats avec le monde socio-économique restent relativement limités dans le domaine des sciences humaines et sociales. À l'issue des entretiens, **le comité recommande de développer le potentiel de valorisation des recherches sur le patrimoine, véritable domaine différenciant pour le territoire, notamment en adoptant une approche croisée avec le numérique – développement qui pourrait bénéficier du soutien de la Région dans le cadre d'un domaine de spécialisation à redéfinir.**

Une valorisation privilégiant le partenariat

L'activité partenariale, bien établie notamment pour les UMR, prédomine, et est stable au cours de la période de référence⁶⁰. À noter que le bilan des actions d'innovation n'intègre pas les apports en nature des partenaires industriels, manifestement très significatifs dans le cadre des centres d'études et de recherche (CER, qui donnent des facilités concernant la maintenance, le personnel ou l'hébergement)⁶¹. Ces apports pourraient être utilement intégrés aux indicateurs pour permettre une analyse plus fine des partenariats.

Les activités de transfert s'appuient sur des structures performantes mises en place depuis plusieurs années (CER, CETU⁶² et plateformes) dans le cadre de PIA obtenus antérieurement et avec le soutien d'importants financements régionaux, notamment « Ambition recherche développement » (ARD). Ce soutien s'explique par le fait que les thématiques de ces activités de transfert rejoignent les domaines de spécialisation définis par la Région.

La récente évolution de la fondation Rabelais⁶³, nouvellement présidée par un industriel, marquée par l'adoption à venir de nouveaux statuts (transformation en fondation partenariale) et par le recrutement d'un chargé de développement, constitue une occasion pour mieux faire connaître l'offre de l'université et permettre l'ouverture à de nouveaux partenaires économiques régionaux (dont des PME⁶⁴ hors de l'axe ligérien, dans les zones rurales). L'impact sur l'intensification et la diversification des activités de transfert sera à évaluer à l'issue du prochain contrat.

En revanche, la protection intellectuelle (*licensing*) et la création d'entreprises paraissent moins développées. Elles restent stables au cours de la période, mais à un niveau modeste, compte tenu du potentiel de l'établissement⁶⁵, à l'exception de quelques succès notables, notamment en santé (Cf. *supra*). En matière de propriété intellectuelle, il convient de noter que l'établissement a renforcé ses moyens humains et financiers. Concernant la création d'entreprises (trois créations pendant la période 2018-2021), il ressort des entretiens que le niveau des investissements nécessaires dans les domaines d'excellence de l'établissement constitue un véritable frein. Cette situation, qui s'explique d'abord par un contexte économique défavorable, est à relier également aux

⁵⁷ Issu des entretiens.

⁵⁸ Synthèse des évaluations de la recherche de l'université de Tours, Hcéres 2023 : les travaux dans ce domaine « ont généré de nombreux partenariats industriels (APIS-GENE, Ceva Santé Animale, Phileo, Elanco, Merial, Zoetis) pour un montant total de contrats de 4,4 M€ et le financement de 6 thèses avec le dispositif Cifre ».

⁵⁹ Synthèse des évaluations de la recherche de l'université de Tours, Hcéres 2023 : « Pour les activités sur la conversion et le stockage de l'énergie (PCM2E, ST4), des interactions avec le milieu socio-économique s'inscrivant sur le long cours ont donné lieu au dépôt de treize nouveaux brevets sur la période dont deux sont licenciés (Nawatechnologies) et trois sous option de licence (Nawatechnologies, Moduleus). Ces activités de recherche ont également donné lieu à la création d'un laboratoire de recherche conventionné avec le CEA Le Ripault et celle d'un laboratoire commun avec le laboratoire de Physico-chimie des Polymères et des Interfaces de l'université de Cergy Pontoise, le CEA Saclay et l'entreprise Nawatechnologies ».

⁶⁰ Annexe, Bilan des actions d'innovation.

⁶¹ Issu des entretiens.

⁶² Centre d'expertise et de transfert de l'université.

⁶³ Issu des entretiens.

⁶⁴ Petites et moyennes entreprises.

⁶⁵ Annexe, Bilan des actions d'innovation.

aléas qu'a connus la structure expérimentale C-Valo et à la faiblesse des moyens de prospection et de pré-maturation mis en place.

En matière d'innovation et de transfert, et en l'absence de SATT, l'UT a d'abord expérimenté le dispositif C-Valo pour structurer les fonctions de détection, de protection et d'accompagnement à la détection de projets innovants. Depuis 2021, l'université participe à la mutualisation⁶⁶ de cette structure de valorisation, ce qui implique, de son côté, la mobilisation de 12,5 ETPT, soit 500k€ de masse salariale. Parallèlement, dans l'établissement, le service « partenariats innovation et valorisation » s'est étoffé.

Une perspective de refonte et de consolidation du dispositif de valorisation au niveau régional vivement attendue

L'activité de C-Valo, fortement pénalisée par les difficultés récurrentes de financement⁶⁷, a notamment pu se maintenir grâce au soutien de la Région et de la DRARI. Dans un contexte d'absence de SATT et d'incubateur public, **la pérennisation de moyens importants permettant de stabiliser une équipe de qualité apparaît comme une condition indispensable à la mise en œuvre d'une stratégie ambitieuse** de création d'entreprises innovantes issues de la recherche.

Une première édition réussie du DeepTechTour⁶⁸, les conclusions du diagnostic en cours réalisé avec la BPI⁶⁹ (non consulté par le comité) et une forte volonté politique ont également conduit au dépôt avec succès (4M€) d'un projet de pôle universitaire d'innovation (PUI) « Loire Valley Innov » par les deux universités du territoire, associées à neuf partenaires et avec le soutien de la Région et de la DRARI⁷⁰. Cette initiative régionale, fortement portée au sein de l'UT par la vice-présidente en charge des partenariats avec le monde économique, doit permettre de franchir un cap en matière de valorisation auprès des entreprises existantes et des start-up. Le comité considère que les conditions devraient être réunies pour un véritable saut qualitatif et quantitatif de l'UT en matière de valorisation. La chose semble possible, d'une part grâce au potentiel de recherche de la région CVL et à la volonté politique partagée par les acteurs du territoire ; d'autre part grâce aux moyens renforcés de pré-maturation et de maturation. Le relais efficace assuré en amont au sein de l'université par le SPIV et en aval par des acteurs, comme l'agence régionale Dev'up et les incubateurs privés régionaux ou thématiques nationaux, sont également des atouts pour soutenir cette montée en puissance.

Pour garantir le succès de ce PUI, **le comité rejoint la recommandation de plusieurs partenaires⁷¹ de veiller à son caractère opérationnel, c'est-à-dire de définir une stratégie pragmatique de façon à ce que le PIU ait un effet réellement structurant sur le site, en s'appuyant sur ses points forts.**

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

4 /L'UT doit poursuivre ses efforts en matière de transfert et de diffusion des savoirs scientifiques

Des résultats en matière de transfert

À la suite de candidatures à des appels à projets, l'UT a obtenu 600k€ grâce à l'AAP Plan de relance Territoire d'industrie de Bpifrance, lui permettant de créer des start-up valorisant des brevets⁷².

En matière de propriété intellectuelle, l'UT flèche 100k€ annuels et affecte des moyens humains (une chargée de propriété intellectuelle et une assistante à mi-temps). Au regard des moyens engagés, cette activité n'est

⁶⁶ RAE, p. 37 : « avec l'ensemble des établissements académiques de la région Centre-Val de Loire, des ONR et le CHRU de Tours ».

⁶⁷ Le rapport d'évaluation du SGPI n'a pas pu être consulté par le comité.

⁶⁸ Issu des entretiens.

⁶⁹ Banque publique d'investissement.

⁷⁰ Loire Valley Innov a vu sa candidature retenue en juillet de cette même année, après la visite du comité.

⁷¹ Issu des entretiens.

⁷² RAE, p. 37 Start-up McSAF, Start-up LoValTech.

pas bénéficiaire pour l'UT : 95 317€ en 2021⁷³. L'UT développe et soutient des plateformes scientifiques, notamment le CERTeM, qui constituent l'un de ses principaux points forts en matière de collaboration entre les laboratoires de recherche, les partenaires privés et la Région CVL ; elle a tout intérêt à veiller à leur restructuration régulière en lien avec les évolutions des besoins des entreprises (notamment les CETU).

Mise en place d'une nouvelle gouvernance en faveur de la diffusion des savoirs scientifiques

L'UT s'est engagée dans une véritable politique de diffusion des acquis des sciences dans la société. Notamment, la nécessité de structurer et d'établir des priorités, soulignée dans le RAE, a conduit à la constitution d'une nouvelle gouvernance (initiative maintenue malgré l'échec de la candidature à l'appel à projet pour l'obtention du label « Science avec et pour la société » du MESR) : création d'un pôle transversal consacré à cette thématique de la science avec et pour la société, avec le recrutement d'une chargée de mission qui dépend de quatre vice-présidents et plus particulièrement de la vice-présidente chargée de la culture. Un poste de rédacteur scientifique est par ailleurs rattaché à la direction de la communication depuis 2019. L'effet de ce nouveau dispositif sera à mesurer dans les années à venir.

Ce pôle s'appuie sur les directions de la recherche et de la valorisation, de la communication et de la culture. Les premières actions ont été engagées avec la désignation de référents dans les unités et la constitution de groupes de travail (avec des succès inégaux selon les disciplines), un concours auprès des doctorants « Ma thèse en BD », ainsi que des formations prévues pour l'ensemble des personnels. Un renforcement progressif du budget alloué est annoncé dans le RAE pour les prochaines années.

Alors que l'université s'est organisée pour assurer un meilleur pilotage et a engagé des actions incitatives structurantes, **le comité attire l'attention sur les points de vigilance suivants : nécessaire adhésion des personnels scientifiques à la démarche, s'agissant d'une activité peu ou pas valorisée dans leur carrière ; bonne articulation avec les partenaires notamment associatifs, et surveillance des moyens financiers disponibles après l'échec de la candidature au label « SAPS » du MESR.** Sur ce dernier point, le soutien de la Région, dans le cadre du schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation en cours d'élaboration, pourrait constituer un levier significatif.

La Région Centre-Val de Loire disposant d'une maison pour la science, certaines actions de l'UT gagneraient à être coordonnées avec elle.

5 /L'UT a jeté les bases d'une politique d'internationalisation de sa recherche

Afin de renforcer la coordination des actions de formation et de recherche à l'international, l'UT a créé le « projet tutoré » pour encourager la mise en œuvre de parcours englobant offre de cours et travaux en laboratoire (avec des cours en anglais et en français ou des cours de français langue étrangère pour les internationaux).

En termes de pilotage, la base de données consacrée aux partenariats en matière de recherche à l'international (LABRI) a pris de l'ampleur, ce qui a permis une plus grande visibilité de l'activité scientifique de l'UT à ce niveau. Cet effort a également pu s'appuyer sur le réseau des CRI (correspondants recherche/International) et sur une approche incitative puisqu'un BQI (Bonus qualité international) récompense les laboratoires les plus actifs à l'international et confortent les synergies entre la recherche et les relations internationales au sein de l'établissement.

Le comité recommande de tirer les conséquences de la mise en place de l'alliance internationale NEOLAIA et de redéfinir les priorités de l'UT en matière de développement international de sa recherche. Plus généralement, le comité constate que l'UT peine à assumer la définition de lignes prioritaires dans sa politique de recherche.

⁷³ Propriété intellectuelle et transfert de technologie.

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

1) Forces

- Un environnement scientifique dynamique avec des domaines d'excellence comme la santé animale et humaine, le patrimoine et la Renaissance, l'électronique.
- Un large éventail de plateformes-outils, qui soutiennent bien les axes de recherche, en particulier du domaine de la santé.
- Un service d'accompagnement à la valorisation performant, en lien étroit avec les acteurs.
- Des unités de recherche qui ont une activité de valorisation soutenue, malgré un environnement industriel limité en R&D dans la région.
- Une dynamique d'extension des partenariats industriels s'appuyant sur la refonte de la fondation Rabelais et l'implication dans l'agence de développement économique régionale.
- La pérennisation et le développement de la structure régionale de valorisation dans le nouveau cadre du PUI.
- D'excellents résultats dans le cadre du PIA4.

2) Faiblesses

- Une fragilité des financements de la structure en charge de la valorisation et de la création d'entreprise.
- Une rigidité du cadre pluridisciplinaire, qui n'a pas encore permis de mettre en avant les domaines d'excellence.
- Une absence de péréquation entre les moyens et les ambitions des unités de recherche. Des pistes de renforcement des moyens RH insuffisamment explorées.
- Des laboratoires inégalement enclins à s'engager dans les missions de valorisation, comme en faveur de la science dans la société et de la diffusion de la culture scientifique.

3) Recommandations

- Affirmer le leadership de l'UT dans les secteurs de recherche stratégiques de l'établissement, dans le cadre de la rédaction de la convention de coordination territoriale.
- Poursuivre le développement des unités d'appuis (UMS) avec les EPST et le CHU.
- Veiller à ce que le projet PUI débouche sur des actions concrètes.
- Poursuivre les efforts et développer les actions de diffusion de la culture scientifique.
- Construire et utiliser des outils de suivi des données bibliométriques, en conformité avec les bonnes pratiques recommandées par DORA.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

1 / Une offre de formation riche et cohérente avec le tissu régional, qui met l'accent sur la pluridisciplinarité, mais qui nécessite un effort d'internationalisation

Une offre de formation riche et cohérente avec le tissu régional

L'offre de formation, particulièrement variée⁷⁴, surtout pour le premier cycle, correspond bien à la déclaration de positionnement stratégique de l'UT comme établissement généraliste de proximité, qui contribue à offrir aux lycéens de la région Centre-Val de Loire un large spectre disciplinaire pour poursuivre leurs études dans l'enseignement supérieur. L'établissement doit gérer cette large ouverture de l'offre de formation en cohérence avec un étalement géographique assez important (cinq sites à Tours, et deux à Blois). Il faut souligner la bonne intégration des formations du premier et du deuxième cycle dans le tissu régional, en particulier les formations de santé et certaines licences professionnelles qui pourraient encore être développées et surtout formalisées par des conventions de partenariat⁷⁵.

L'UT met en œuvre des mesures afin de favoriser le continuum entre lycée et premier cycle⁷⁶. Le continuum entre licence et master, puis master et doctorat, est effectif dans sa globalité⁷⁷. Compte tenu des liens particuliers avec l'université d'Orléans et de la structuration de la recherche, l'offre de formation de l'UT s'appuie depuis longtemps sur des partenariats académiques régionaux avec plusieurs masters co-accrédités avec l'université d'Orléans, mais également avec l'INSA Centre-Val de Loire et l'université de Poitiers. Les formations du 3^e cycle expriment une forte identité régionale et sont communes à trois établissements de la Région⁷⁸.

Cela dit, si, en raison de sa vaste offre de formation, l'UT attire beaucoup d'étudiants en Licence (par rapport à la moyenne des taux d'étudiants en Licence dans les autres établissements similaires avec un pôle santé), la situation est inverse pour les Master, où le taux d'étudiants est cette fois inférieur à la moyenne (voir tableau dans la présentation de l'établissement) : l'UT présente donc un problème d'attractivité de ce point de vue.

L'UT a mis en place la réforme des études de santé et propose à la fois un parcours d'accès santé spécifique – PASS – et cinq parcours de licence option Accès santé – L.AS. Ce système d'une double offre PASS-L.AS, déjà lourd pour les équipes pédagogiques, va être élargi dès la rentrée 2023 par l'ouverture d'une offre similaire à l'université d'Orléans, que l'université de Tours accompagne dans sa mise en œuvre. Se positionnant sur un même bassin de recrutement, ces offres risquent d'être en concurrence⁷⁹. **Pour le bon fonctionnement de l'offre de formation globale en santé, le comité recommande** que les services et équipes pédagogiques des deux universités continuent de collaborer pour assurer que la création de cette offre soit au bénéfice de tous.

Le développement des formations pluridisciplinaires est une démarche dans laquelle l'UT est engagée de longue date. Elle se développe à travers des doubles licences et surtout par la logique modulaire de l'offre de formation, qui prévoit d'inclure des modules disciplinaires d'autres licences que celles d'inscription. Cette démarche a pris une ampleur particulière avec l'obtention en 2018 d'un financement dans le cadre de la seconde vague d'appel à Projet Investissement d'Avenir 3 (PIA3) « Nouveaux cursus à l'université », financement qui a donné lieu au projet Parcours de réussite modulaire (PaRM)⁸⁰ (voir *infra*). Cet effort est également fait en master où des mutualisations judicieuses entre plusieurs parcours assurent la pluridisciplinarité des cursus⁸¹.

⁷⁴ Le nombre d'étudiants en L est supérieur à la moyenne des universités avec secteur santé (cf. partie « Présentation »).

⁷⁵ Rapport Hcéres 2e cycle, 2023, p. 6.

⁷⁶ Rapport Hcéres 1er cycle, 2023, p. 6.

⁷⁷ Rapport Hcéres 2e cycle, 2023, p. 6.

⁷⁸ Rapport Hcéres 3e cycle, 2023, p. 6.

⁷⁹ Rapport Hcéres 1e cycle, 2023, p. 7.

⁸⁰ <https://parm.univ-tours.fr/>

⁸¹ Rapport Hcéres 2e cycle, 2023, p7.

Le comité encourage l'établissement à poursuivre la structuration de l'offre de formation en portant une attention particulière à son architecture et à son développement à l'échelle régionale. Il souligne la nécessité de réfléchir à l'offre de formation de niveau master afin qu'elle gagne en attractivité.

L'internationalisation des formations est affichée, mais pas vraiment partagée par les composantes et les équipes pédagogiques

L'UT revendique depuis longtemps son caractère généraliste et on entend dans ses déclarations une réticence à privilégier telle ou telle discipline. Ce choix n'empêche pas l'existence de nombreuses collaborations internationales, qui sont actives depuis longtemps (195 partenariats universitaires en Europe et 110 hors Europe⁸²). Les partenaires internationaux de l'UT ne recherchent pas, dans ces collaborations, un établissement ayant un haut rang dans les classements internationaux. Ils sont assez satisfaits de pouvoir envoyer leurs étudiants dans un établissement d'un bon niveau général, qui se trouve dans une ville agréable et dans des conditions sécurisées⁸³. En dernier ressort, l'établissement compte 13 co-diplomations ou co-diplômes (4 dans le secteur SHS, 3 dans le secteur DEG, 5 dans le secteur ALL, 1 dans le secteur SST et un Master Erasmus Mundus dans le secteur SST), et le taux de mobilité entrante en master est relativement faible (3% en moyenne)⁸⁴.

Avec les outils classiques dont l'UT dispose (parcours internationaux ou double diplomation, master Erasmus Mundus Infectious Diseases and One Health) mais qui restent assez confidentiels à l'échelle d'un tel établissement, l'université privilégie aujourd'hui la politique de participation aux appels à projets internationaux. Le premier projet « Bridge » n'a pas été couronné de succès, mais le financement très récent (juillet 2023) du projet « NEOLAIA »⁸⁵ pourrait être une piste d'amélioration en réponse à la faible internationalisation des formations. Notons que les périmètres des partenaires dans les deux projets sont complètement différents, ce qui reflète probablement l'absence de liens stratégiques avec ceux-ci et contribue à créer une certaine distance entre les lignes directrices de l'établissement, la stratégie de la présidence et les formations elles-mêmes^{86, 87}.

Le comité recommande d'améliorer la communication auprès des composantes et des équipes pédagogiques, de façon à ce que les formations s'emparent davantage des possibilités liées aux actions stratégiques de l'établissement.

2 / Une politique de formation à et par la recherche globalement satisfaisante, hormis pour le 1er cycle

Le niveau d'adossement à la recherche n'est pas identique selon les niveaux de formation. Si l'on peut considérer cet adossement à la recherche comme assez faible dans le 1^{er} cycle (le ratio d'heures de formation à et par la recherche se situe en moyenne autour de 3 %), où il repose essentiellement sur la présence d'enseignants-chercheurs au sein des parcours ou sur la réalisation d'un stage dans un laboratoire de recherche (lorsqu'il est possible – essentiellement dans les disciplines scientifiques), il peut être jugé à un très bon niveau dans certains masters⁸⁸, qui témoignent d'une réelle formation à et par la recherche, nourrie d'interactions nombreuses avec le ou les laboratoires d'adossement⁸⁹.

Au sein du collège doctoral Centre-Val de Loire, les formations du 3^e cycle sont co-gérées par l'université d'Orléans, l'université de Tours et l'INSA Centre-Val de Loire. Cette configuration donne une cohérence au niveau régional, mais les écoles doctorales peinent à trouver une place et un rôle propres dans le mille-feuille des institutions scientifiques des trois établissements et des différents sites géographiques⁹⁰. Si les établissements font un effort pour concevoir et déployer des outils informatiques communs (site web, outil en ligne de pilotage et de gestion administrative), il reste encore beaucoup d'hétérogénéité dans la gestion des écoles doctorales : la

⁸² <https://www.univ-tours.fr/international/presentation/chiffres-cles>

⁸³ Issus des entretiens.

⁸⁴ Rapport Hcéres 2e cycle, 2023, p.9

⁸⁵ <https://neolaiacampus.eu>

⁸⁶ Rapport Hcéres 1er cycle, p. 6.

⁸⁷ Rapport Hcéres 2e cycle, 2023, p. 6.

⁸⁸ Géographie, aménagement ; environnement et développement, Gestion des ressources humaines ; Histoire, civilisation, patrimoine ; Sciences du langage ; Histoire de l'art ; Chimie et sciences des matériaux ; Biologie agro sciences, Biologie-santé ; Physique et applications fondamentales.

⁸⁹ Rapport Hcéres 2e cycle, 2023, p. 8.

⁹⁰ Rapport Hcéres 3e cycle, 2023, p. 6.

politique d'encadrement, les moyens humains et le soutien financier sont définis par chaque établissement pour chaque site géographique, sur proposition du collège doctoral⁹¹.

Si ce n'est pas systématique, les étudiants commencent à bénéficier d'une formation à l'intégrité scientifique, à l'éthique et à la déontologie, dès le niveau master – ce point est souvent abordé lors de la préparation au mémoire de stage⁹². Une formation à l'intégrité scientifique et à l'éthique, obligatoire pour tous les doctorants, donne lieu à des crédits doctoraux suivant les principes du label HRS4R.

Le comité recommande à l'établissement de renforcer son cadrage en matière de politique de formation à et par la recherche auprès des composantes : de prêter notamment une attention particulière au fonctionnement des écoles doctorales et de renforcer l'adossement à la recherche dès le 1^{er} cycle tout en améliorant l'attractivité des Master de l'UT.

3 /Une politique de documentation riche et diversifiée

Du fait de la dispersion géographique des composantes de l'université, le service commun de la documentation (SCD) compte six bibliothèques universitaires comprenant onze bibliothèques associées. Les modules de formation, en présentiel et en distanciel, proposés par le SCD, sont intégrés à l'offre de formation pour les niveaux 1^{er} et 3^e cycle. De nombreux dispositifs pédagogiques permettent de diversifier les approches : visites ludiques, séances en présentiel et en distanciel avec pédagogie innovante, séances en ligne sur le plagiat et sur la recherche d'information sur internet en autonomie, ateliers ou séminaires de l'école doctorale.

Les bibliothèques mènent de très nombreux projets et s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue. Le projet de réorganisation du SCD a commencé début 2020 pour faire une analyse de tous les domaines d'activités de ce dernier et déterminer les pistes d'amélioration à mettre en place en termes d'organisation et de moyens. La nomination en 2020 d'une conservatrice de bibliothèque chargée de la mission d'appui à la recherche a permis de mieux structurer les actions déjà menées précédemment concernant l'aide au dépôt dans HAL⁹³. Dans un second temps, le travail a consisté à renforcer les actions de promotion de la science ouverte ou à développer de nouveaux services à destination des doctorants et des chercheurs⁹⁴.

Par ailleurs, le service de documentation et d'information mène une démarche d'amélioration des conditions d'accueil du public qui s'est traduite par de nombreux travaux de réaménagement des espaces, par exemple à la bibliothèque de Deux-Lions ou celle de Grandmont⁹⁵.

4 /Une professionnalisation des formations qui reste assez hétérogène et qui nécessite un effort de communication auprès des responsables de formation

Les liens avec le monde socio-économique sont assez hétérogènes selon les formations et peu formalisés par des conventions avec les entreprises partenaires, que cela concerne les formations du premier⁹⁶ ou du second cycle⁹⁷. Les dispositifs de professionnalisation et les mises en situation professionnelle restent sous-utilisés, en particulier les stages en troisième année. Certaines formations visant une insertion professionnelle immédiate (formations relevant du périmètre des bachelors universitaires de technologie [BUT] ou autres licences professionnelles) incluent une contribution des intervenants extérieurs issus du monde socio-économique qui est très faible et inférieure à la réglementation⁹⁸.

Comme pour les relations internationales, on note une certaine distance entre les lignes directrices de l'établissement, la stratégie de la présidence et les formations elles-mêmes. **Le comité recommande d'accélérer la structuration des liens avec le monde socio-économique en l'élargissant à tous les secteurs disciplinaires de l'établissement et en améliorant la communication auprès des composantes et des équipes pédagogiques.**

⁹¹ Rapport Hcéres 3e cycle, 2023, p. 7.

⁹² Rapport Hcéres 2e cycle, 2023, p. 7.

⁹³ Hyper Article en Ligne - Plateforme en ligne.

⁹⁴ Rapport d'activité, Service commun de la Documentation, Janvier 2020- août 2021, p.6

⁹⁵ Idem, pp. 14, 16.

⁹⁶ Rapport Hcéres, 1er cycle, 2023, p. 9.

⁹⁷ Rapport Hcéres 2e cycle, 2023, p. 8.

⁹⁸ Rapport Hcéres, 1er cycle, 2023, p. 10.

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

5 / Des dispositifs de qualité pédagogique innovants, mais du retard pris en matière d'internationalisation et de formation continue

Un effort notable de mise en place des dispositifs de la qualité pédagogique, mais avec un retard dans la mise en place de l'approche par compétences

Globalement, l'offre de formation est bien structurée. Les dispositifs d'information et d'orientation ont été renforcés par l'obtention, en 2018, d'un financement de 8 M€ sur dix ans, issu du Programme d'investissement d'avenir 3 (PIA3) « Nouveaux cursus à l'université », dont l'enjeu est d'améliorer la réussite des étudiants de licence générale. Ce projet, intitulé « Parcours de réussite modulaire » (PaRM)⁹⁹, affiché comme projet majeur de structuration de l'offre de formation et porté par la vice-présidence formation, a pour objectif d'offrir aux étudiants de l'UT des licences générales modulaires, singulières et évolutives, adaptées à leurs profils et à leurs projets. Pour cela, un dispositif d'accompagnement et d'orientation a été mis en place dans le cadre de PaRM, qui offre la possibilité aux enseignants de doubler les cours de licence générale en présentiel par une formation ouverte à distance. Il se définit autour de trois principes : la modularité, la souplesse et l'accompagnement.

Après plusieurs années de développement et compte tenu des contraintes d'organisation (la présence de l'UT sur plusieurs sites et la complexité des emplois du temps), qui ne favorisent pas la mutualisation des enseignements, ce projet est en train d'être reconfiguré, de sorte que soit réduit le spectre des modules disciplinaires mutualisés¹⁰⁰. La structuration pédagogique des parcours se fait par le biais d'un syllabus, la création de celui-ci étant parfois confondue avec une approche par compétences, qui est balbutiante dans la plupart des formations, alors qu'elle devrait logiquement constituer un élément structurant de ce projet. La direction de l'établissement souhaite remédier à cet état de fait dans la prochaine offre de formation¹⁰¹. De ce point de vue, **un accompagnement des équipes pédagogiques par l'établissement pour mener cette transformation est nécessaire**, notamment par l'intermédiaire des équipes pionnières et de leur retour d'expérience. **L'approche par compétences reste également à construire en 2^e cycle¹⁰².**

Par ailleurs, la démarche d'Open badges¹⁰³ est assez intéressante pour faire émerger de nouvelles formes de reconnaissance, issues d'expériences singulières comme celle de l'engagement étudiant. Il s'agit d'un dispositif numérique utilisé pour confirmer l'acquisition d'aptitudes, de connaissances ou de compétences en fonction de ce que l'on a appris tout au long de sa vie, dans un cadre formel d'enseignement, aussi bien que dans ses loisirs, ses études autonomes ou son bénévolat.

Il faut souligner de très nombreuses initiatives et innovations pédagogiques portées par les enseignants et les enseignants-chercheurs de l'établissement. Même avant la crise sanitaire, l'établissement avait défini sa politique d'enseignement partiellement ou entièrement à distance. Depuis 2016, l'UT est membre de la Fédération interuniversitaire d'enseignement à distance (FIED). Avec l'aide du Centre d'accompagnement à la pédagogie pour les enseignants (Cape)¹⁰⁴, l'établissement développe une offre de formation en distanciel et hybride¹⁰⁵. Pendant la crise sanitaire, les formations se sont poursuivies dans des modalités d'enseignement à distance, et l'on peut espérer que l'établissement profite d'une montée en compétences des enseignants-chercheurs sur la question de la transformation numérique des formations, notamment au moyen d'un centre mutualisant les données scientifiques du BRGM, de l'UT, de l'université d'Orléans et de l'INSA Centre Val de Loire (DataCentre régional Centre-Val de Loire), ou d'une plateforme consacrée aux examens à distance. Pour coordonner les actions d'innovation pédagogique, l'équipe s'est dotée d'une vice-présidence chargée des initiatives pédagogiques et du numérique.

Les méthodes pédagogiques sont diversifiées (mise en situation, projets, cours « hors les murs », etc.)¹⁰⁶. L'université a élaboré des outils intéressants comme Fac'lab, grâce auxquels les étudiants et les enseignants peuvent

⁹⁹ <https://parm.univ-tours.fr/>

¹⁰⁰ Issu des entretiens.

¹⁰¹ Rapport Hcéres 1er cycle, p. 8.

¹⁰² Rapport Hcéres 2e cycle, 2023, p. 6.

¹⁰³ <https://openbadge.univ-tours.fr/>

¹⁰⁴ <https://pedagotheque.univ-tours.fr/version-francaise>

¹⁰⁵ <https://www.univ-tours.fr/formations/etudier-autrement/formation-a-distance>

¹⁰⁶ Rapport Hcéres, 2^e cycle 2023, p. 11.

développer leurs projets numériques. Malheureusement, ces outils ne sont pas encore très activement utilisés dans les formations¹⁰⁷.

L'établissement fait un effort notable pour développer les dispositifs pédagogiques innovants et **le comité encourage l'université à poursuivre cette action en généralisant les retours d'expérience.**

Une ouverture à l'international encore insuffisante

Par sa lettre de cadrage de l'offre de formation en licence et en master¹⁰⁸, l'établissement définit les volumes horaires d'enseignement de langue étrangère pour toutes les formations, soit un minimum de 18h/semestre de langue. Si toutes les mentions de master assurent un enseignement de langues vivantes, peu d'entre elles déclarent proposer des enseignements d'anglais technique ou professionnel ciblés sur les besoins du métier¹⁰⁹. Dans plusieurs mentions de Licence, l'enseignement des langues étrangères est négligé¹¹⁰.

Cette situation se traduit sans doute par le fait que, malgré le module Compétences, engagement, réflexion citoyenne et pratiques (CERCIP), qui vise à favoriser la mobilité, celle-ci ne concerne qu'environ 3 % des étudiants en licence¹¹¹. On peut faire le même constat pour la mobilité entrante, qui ne concerne que 0,75 % des étudiants.

La situation est semblable en master, où les formations présentent des taux extrêmement faibles en termes de mobilités entrantes (35 formations sur 42 ayant un taux de 0 %) et de mobilités sortantes (3 % en moyenne et 27 formations ayant un taux de 0 %). Les données recueillies couvrent cependant la période de confinement. Font certes figure d'exception les masters ayant une composante internationale¹¹² ; l'on compte 13 co-diplomations ou doubles diplomations. Si la situation est bien meilleure en 3^e cycle¹¹³, l'UT, malgré le travail accompli, reste en retard par rapport au niveau national.

De façon générale, le nombre d'étudiants en études internationales pour l'académie d'Orléans-Tours est de 7,5%, tandis que la moyenne en province est proche de 10%, et celle nationale de 11%¹¹⁴.

Le comité recommande à l'UT d'amplifier l'effort d'internationalisation de la formation et d'augmenter en particulier le volume d'enseignements dispensés en langue anglaise.

Une volonté de renforcer la formation tout au long de la vie, freinée par des problèmes d'organisation interne

La volonté politique de l'équipe présidentielle de développer la formation tout au long de la vie, la formation continue et l'apprentissage, s'est traduite par la nomination, dans la nouvelle équipe, d'un vice-président en charge de ces sujets. Cette volonté est également affichée dans le rapport d'activité, et a été confirmée par le discours du président lors des entretiens. Elle fait partie des axes stratégiques de l'UT pour le prochain contrat¹¹⁵, et s'est déjà concrétisée à la fois par le doublement du nombre de contrats d'apprentissage au cours des quatre dernières années¹¹⁶, et par le fait que l'alternance soit proposée dans 21 formations sur 42 masters, ce qui est très satisfaisant¹¹⁷. Depuis 2019, l'université est « certifiée FCU » et son Institut d'administration des entreprises (IAE) est détenteur de la « certification Qualicert ».

En revanche, le développement de la formation continue au sein de l'UT est freiné d'une part par des difficultés objectives (le potentiel de son développement n'est pas le même dans tous les secteurs disciplinaires), mais également par la timidité des choix faits par l'établissements ou des actions qu'il mène. La déclinaison de l'offre de formation en termes de compétences est encore minime ; de ce point de vue, **le passage à l'approche par compétences représentera un levier pour le développement de la formation continue**¹¹⁸. De plus, le modèle

¹⁰⁷ Rapport Hcéres, 1er cycle 2023, p. 8.

¹⁰⁸ Lettre de cadrage d'Offre de formation 2018-2023 du président, 6 novembre 2016.

¹⁰⁹ Rapport Hcéres, 2e cycle 2023, p. 10.

¹¹⁰ Rapport Hcéres, 1er cycle 2023, p. 11.

¹¹¹ Rapport Hcéres, 1er cycle, 2023, p.11.

¹¹² Rapport Hcéres, 2e cycle 2023, p. 9.

¹¹³ Rapport Hcéres, 3e cycle 2023, p. 9.

¹¹⁴ <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/les-effectifs-d-etudiants-etrangers-en-mobilite-internationale-pendant-la-pandemie-et-un-apres-88324>

¹¹⁵ Première action de l'Axe 3 des axes stratégiques pour le prochain contrat 2024-2028.

¹¹⁶ Issu des entretiens.

¹¹⁷ Rapport Hcéres, 2e cycle 2023, p. 9.

¹¹⁸ Rapport Hcéres, 1er cycle, 2023, p.9-10.

d'allocation de moyens sous forme de dotation d'équilibre (voir *infra*) n'incite pas les composantes à développer des ressources propres.

Malgré la recommandation faite dans le précédent rapport du Hcéres, les procédures ne sont pas encore harmonisées (par exemple avec plusieurs centres de formation d'apprentis [CFA] avec lesquels l'établissement est conventionné) et la structuration du service de la formation continue n'est pas encore achevée. Sa position actuelle n'est pas claire dans les organigrammes de l'université : le service est affiché en lien hiérarchique direct avec la direction générale des services, il apparaît en lien fonctionnel avec la direction de la formation, mais sans participer au dialogue de gestion avec les composantes. Le service ne dispose pas de son propre budget et la procédure d'utilisation des reliquats de la formation continue n'est toujours pas définie¹¹⁹, ce qui provoque un mécontentement des composantes, qui ont contribué aux actions dans ce domaine¹²⁰. Sa future position, voire la requalification en direction à part entière, n'est pas encore arbitrée¹²¹. En conséquence, l'accueil des publics en formation continue est un problème commun à beaucoup de formations, aussi bien des formations du premier que du second cycle¹²². Le repositionnement de ce service et l'harmonisation des procédures doivent être une des priorités pour renforcer l'action de la formation continue.

Le comité recommande le déploiement systématique de l'approche par compétences en s'appuyant sur l'expérience existant déjà au sein de l'université, et d'accélérer le travail de restructuration du service de formation continue en vue de son renforcement.

Référence 15. « L'établissement analyse l'attractivité, la performance et la pertinence de son offre de formation, et favorise la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

6 / Un travail important dans la production d'indicateurs, cependant peu utilisés par les équipes pédagogiques

L'établissement a accompli un travail important en termes d'information-orientation et de communication sur l'offre de formation, avec la refonte en 2019 de son site internet, des réunions de présentation des masters, des journées portes ouvertes, un forum d'orientation, des journées d'immersion pour les publics lycéens... Ces dispositifs d'information et d'orientation ont été renforcés par l'obtention d'un Programme d'investissements d'avenir 3 (PIA 3), qui a permis la rédaction et la communication de syllabus et l'édition du catalogue numérique des formations. Il demeure cependant difficile de juger ce qui relève de l'attractivité générale de l'UT, de l'impact du PIA 3 en particulier, ou de l'augmentation démographique. En second cycle, l'attractivité des formations est variable selon les masters. Si le taux de poursuite d'études des diplômés en master au sein de l'établissement se situe entre 30 et 40 % en moyenne, deux licences présentent des taux inférieurs à 20 %. Il est nécessaire pour ces formations ayant de faibles taux de s'interroger sur les raisons de **ce manque d'attractivité**, en s'appuyant sur le service de l'organisation et du pilotage, qui fournit aux équipes pédagogiques des tableaux de bord permettant d'analyser les données de réussite de leurs étudiants.

Le Centre d'accompagnement à la pédagogie pour les enseignants (Cape) produit des données qui sont très riches et facilement accessibles, et les enquêtes réalisées sont de bonne qualité et offrent des résultats utiles, ce qui est particulièrement vrai pour le second cycle. Pour le premier cycle, la situation est plus complexe, car le taux de répondants aux enquêtes est souvent trop faible pour que les résultats soient significatifs. Malheureusement, en 3^e cycle, la situation n'est pas satisfaisante et reflète une absence de démarche prospective fondée sur une analyse des données. Hormis quelques exceptions, les écoles doctorales n'ont analysé ni quantitativement ni qualitativement les résultats des enquêtes de poursuite de carrière des docteurs, ce qui n'a pas permis d'améliorer la pertinence de la formation au regard de ses objectifs et de la réalité du marché du travail.

Le comité recommande à l'établissement d'améliorer le taux de réponse aux enquêtes d'insertion professionnelle, mais surtout de faire en sorte que les formations s'emparent des données produites par le Cape.

Référence 16. « L'établissement suit l'évolution de son offre de formation et s'assure de sa soutenabilité, en s'appuyant sur une politique de ressources humaines cohérente avec sa politique de formation et en mettant en œuvre une démarche d'amélioration continue. »

¹¹⁹ Issu des entretiens.

¹²⁰ Issu des entretiens.

¹²¹ Issu des entretiens.

¹²² Rapport Hcéres, 2e cycle 2023, p. 9.

7 / Une forte tension budgétaire avec des risques pour le niveau et la qualité de la formation

Dans le RAE, l'établissement souligne que la maîtrise de la soutenabilité de l'offre de formation était un objectif annoncé dans le cadrage de l'offre de formation 2018-2022 : ce point était d'autant plus important que « l'offre atteint actuellement presque 150% du potentiel réel de l'établissement »¹²³. Or, ce but n'a pas été atteint, et le sujet de la soutenabilité de l'offre de formation prend désormais une ampleur tout à fait particulière du fait de l'aggravation brusque et non prévue¹²⁴ de la situation financière de l'établissement. La surprise est d'autant plus grande qu'historiquement l'UT dégageait un résultat comptable faiblement positif (2-4 M€)¹²⁵, qui s'est amplifié en 2020 et 2021 (allant à 6 M€), années fortement impactées par la crise sanitaire et par une réduction inévitable de la consommation des crédits, avant de se trouver brusquement en difficulté en 2022. Dans la situation de confort relatif où croyait être l'établissement, le suivi du coût de l'offre de formation n'a visiblement pas été sa priorité, du moins pas avant 2020. Il devrait en être autrement dans la période 2024-28 puisque dans le cadre de la nouvelle offre de formation un travail spécifique a été mené sur les dotations.

Le comité recommande d'accélérer le travail d'analyse de coûts de l'offre de formation en le partageant à tous les niveaux de gouvernance de l'établissement.

De façon plus générale, l'UT, en raison de sa taille et de son offre pluridisciplinaire, a **beaucoup de mal à établir des objectifs précis, impliquant de dégager des priorités et des moyens spécifiques et adaptés pour les réaliser. L'établissement gagnerait donc à établir une véritable stratégie de la formation pour rationaliser ses dépenses.**

Les enjeux de la définition de la subsidiarité au sein de l'établissement

Ces discussions impliquent notamment la mise en place d'une subsidiarité claire au sein de l'université, mais, comme le mentionne le RAE, « la définition des degrés de subsidiarité reste un chantier ouvert sur lequel l'université de Tours espère et peut progresser ». La question de la subsidiarité n'est analysée ni du point de vue des relations entre le centre et les composantes, ni des rapports entre le budget global et les budgets liés aux différents secteurs d'activité. La direction de la formation et le service de la formation continue (SUFÇO) ne disposent pas des budgets qu'ils pourraient piloter.

Dans son rapport précédent, le Hcéres a déjà clairement noté ce point : « une CFVU qui n'exerce pas toutes les prérogatives que lui confère le code de l'éducation ». Cette carence persiste : si l'on analyse les comptes rendus des réunions de cette instance ces dernières années, on constate que la CFVU n'aborde jamais ni le sujet du budget consolidé affecté à la formation, ni sa structuration par type d'activité ou par composante. La logique prévue dans le code de l'éducation¹²⁶ n'est donc pas appliquée par l'établissement. On a l'impression que l'on confond la nécessité d'avoir un pilotage centralisé solide et fiable avec la centralisation de gestion budgétaire¹²⁷.

Ce défaut de logique est aggravé par l'absence d'indicateurs de pilotage financier que l'UT mentionne explicitement : « ... faute d'indicateurs et d'outils opérationnels, l'établissement a eu du mal à évaluer en amont de la construction de son offre de formation 2018-2022 le coût réel de ses formations. » « Dans ce domaine, l'établissement a conscience des progrès qu'il doit réaliser pour pouvoir dégager des marges de manœuvre. » Sans entrer dans l'analyse des raisons du déficit récent, qui pourrait s'aggraver en 2023¹²⁸, il faut mentionner que l'établissement place ses espoirs surtout dans l'aide de l'État (RAE) : « il compte aussi sur le rééquilibrage annoncé par le MESR, qui seul, peut permettre à l'établissement de remplir de manière satisfaisante l'ensemble des missions qui sont les siennes en matière de formation. »

L'absence de logique de subsidiarité et de responsabilisation interne à l'établissement se reflète également dans le modèle d'allocation des moyens aux composantes, établi sur la « dotation d'équilibre » : la dotation n'est pas calculée dans le cadre d'un modèle d'allocation de moyens préétabli, mais elle est attribuée annuellement lors du dialogue de gestion en fonction des besoins exprimés par les composantes¹²⁹. Cette pratique ne favorise pas la recherche de ressources propres par les composantes (l'augmentation des ressources propres

¹²³ Lettre de cadrage d'Offre de formation 2018-2023 du président, 6 novembre 2016.

¹²⁴ Le budget initial 2022 prévoyait un résultat positif « standard » de 2,2 M€ tandis que à la clôture des comptes on constate le déficit de 2,767 M€ - CA mars 2023 et les diapositives de l'entretien inaugural.

¹²⁵ https://data.esr.gouv.fr/FR/E728/P844/tableau_de_bord_financier_-_secteur_public

¹²⁶ Article L712-6-1, prérogatives du CFVU, « 1° La répartition de l'enveloppe des moyens destinée à la formation telle qu'allouée par le conseil d'administration et sous réserve du respect du cadre stratégique de sa répartition, tel que défini par le conseil d'administration ... ».

¹²⁷ Issu des entretiens.

¹²⁸ BI 2023 présenté à la fin de l'année 2022.

¹²⁹ Issu des entretiens.

peut conduire à une réduction de la dotation affectée par l'établissement) et ne permet pas aux composantes d'avoir une vision pluriannuelle des ressources qui leur seront affectées.

Le comité recommande à l'UT de définir clairement la subsidiarité au sein de ses structures en favorisant les initiatives et la responsabilité dans les formations et dans les composantes.

Des outils de pilotage de plus en plus solides et performants, mais pas suffisamment utilisés

On ne peut que fortement encourager l'établissement, qui a fait l'effort de mettre en œuvre et de fiabiliser des outils de pilotage (sans se limiter au pilotage budgétaire), à les diffuser de façon appropriée à tous les niveaux, ainsi que de former des responsables des différents niveaux.

En complément, l'établissement a mis en place le service de l'organisation et du pilotage, et le centre d'accompagnement à la pédagogie pour les enseignants, qui sont en charge de la production de données. De plus, HELICO¹³⁰ est maintenant remplacé par SAGHE¹³¹, condition nécessaire pour fiabiliser le pilotage de l'offre de formation. Si les services et les outils mis en place paraissent solides et performants, l'utilisation des données produites à tous les niveaux de l'établissement n'est pas acquise. L'évaluation des enseignements par les étudiants, qui est réglementaire, n'est pas systématique et ne permet pas de disposer de données solides pour une amélioration continue des formations¹³². Cette mauvaise diffusion et l'utilisation insuffisante des outils de pilotage sont aggravés par l'hétérogénéité des instances de pilotage des formations, par exemple des conseils de perfectionnement, dont la mise en place progressive avait été prévue dès 2012¹³³, mais n'a pas pu être déployée partout avec la même réussite.

Le comité recommande d'accélérer le travail d'apprentissage et d'appropriation des outils de pilotage par tous les acteurs de la formation.

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

8 / Une politique de vie étudiante en faveur du bien-être et de la réussite des étudiants dans une démarche « d'aller vers »

Un schéma directeur de la vie étudiante qui valorisera l'existant

Le comité recommande à l'UT de finaliser le schéma directeur de la vie étudiante en y intégrant le respect des rythmes quotidiens et en collaborant mieux avec les partenaires institutionnels (Crous notamment).

Dans le RAE, l'UT affirme la volonté de créer un schéma directeur de la vie étudiante (SDVE), dont la rédaction était en cours au printemps 2023. Elle est à ce jour finalisée et votée en CFVU le 7/12/2023. Le vote au CA aura lieu en janvier 2024. Celui-ci doit permettre de valoriser l'existant, qui est déjà riche en termes d'actions en faveur de la vie étudiante. Cette dynamique a été consolidée par la création de la CVEC¹³⁴, qui a permis aux services de développer leurs actions dans le sens d'une démarche dite « d'aller vers »¹³⁵. Les étudiants ont pu également proposer des actions, en particulier par l'intermédiaire des associations¹³⁶. Le service de la santé universitaire

¹³⁰ Outil de pilotage des charges et services d'enseignement.

¹³¹ Système automatisé de gestion des heures d'enseignement.

¹³² Hcéres 2023, rapport 1er cycle, p.12 ; point faible : Une absence d'analyse des indicateurs de qualité pour le pilotage (attractivité, insertion professionnelle, évaluation des enseignements).

¹³³ Cahier des charges pour la mise en place des Conseils de Perfectionnement, CEVU du 22 novembre 2012.

¹³⁴ Contribution à la vie étudiante et de campus.

¹³⁵ « L'aller vers est à entendre comme une démarche qui se situe au-delà de toute intervention sociale, qu'elle soit d'accueil, de diagnostic, de prescription, d'accompagnement. Cette démarche rompt avec l'idée que l'intervention sociale ferait systématiquement suite à une demande exprimée. Elle permet d'intégrer dans les pratiques les situations de non-demande de certains publics (pas seulement des personnes vulnérables) et engage les acteurs à se situer dans une pratique pro-active, pour entrer en relation avec ces publics. », source : « Note de cadrage de la formation « aller vers » », https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/note_de_cadrage_aller_vers.pdf.

¹³⁶ Rapport vie de campus – vie étudiante 2021.

(SSU) a permis de « renforcer l'accès aux soins des étudiants ». C'est un des points majeurs de la stratégie de l'établissement pour le bien-être étudiant, notamment par le biais de la répartition de la CVEC, dont ce service est le premier bénéficiaire. Son efficacité est importante : le service est connu de l'ensemble des étudiants¹³⁷ et sa localisation dans un site à distance des campus de formation et de recherche permet à tous de profiter d'un suivi en toute confiance et en toute discrétion. Le lien avec les cellules VSS¹³⁸ et discrimination est un point fort pour une prise en charge complète, même si la lisibilité entre les deux parties (SSU / Cellules) doit être améliorée pour les étudiants¹³⁹. La cellule VSS a bénéficié d'une communication efficace auprès de tous les publics, et il faut espérer que sa création récente sera couronnée de succès : il s'agit d'un élément à suivre lors de la prochaine évaluation.

En matière sociale, la collaboration avec le Crous existe¹⁴⁰, ce qui a permis d'apporter des réponses communes et efficaces, notamment pendant la pandémie. Mais il est nécessaire de pouvoir associer le Crous à la rédaction du SDVE pour conforter les liens institutionnels entre l'établissement et l'opérateur des œuvres universitaires et sociales. Le CROUS a toutefois été associé aux travaux préparatoires à la rédaction du SDVE (assises de la vie étudiante en particulier).

La même synergie est effective entre la direction de la vie étudiante ou le service de la vie étudiante (SVE), le service universitaire d'activités physiques et sportives (SUAPS) et le service en charge de la culture, et également avec le SSU, tous travaillant ensemble et partageant une politique commune pour améliorer les conditions de la vie étudiante. Pour le SVE, la pertinence des liens avec les associations étudiantes est un atout pour l'établissement, qui doit poursuivre dans l'accompagnement de celles-ci, en lien avec l'Assemblée des présidents d'associations. Cela doit permettre d'associer les étudiants actifs dans leur établissement.

Le SUAPS souffre du manque d'installations sportives, mais il permet malgré tout à chacun d'accéder à une variété d'activités, grâce notamment au pack sport proposé lors des inscriptions administratives. La promotion du lien entre sport et santé constitue une priorité partagée avec le SSU¹⁴¹. **Par ailleurs, le service en charge de la culture doit pouvoir mieux coordonner l'extension de ses actions sur l'ensemble des campus.**

La démarche « d'aller vers » de ces services bénéficie à tous, même pour les sites éloignés, avec un équilibre entre préventions et actions. Elle est mise en œuvre lors des différents temps de rentrée sur chaque site et lors des événements qu'organise la direction de la communication. **Celle-ci doit continuer le travail sur la communication interne pour les étudiants**¹⁴². D'abord, les étudiants à statut particulier (handicap, sportif de haut niveau, artiste, etc.), ainsi que les étudiants internationaux, sont associés aux actions de vie étudiante, et leurs spécificités devront apparaître dans le SDVE. Ensuite, les doctorants et les étudiants de 3^e cycle des études de santé connaissent ces actions, mais y participent peu¹⁴³. **Le comité recommande à l'UT de renforcer sa communication auprès de ce public et de l'impliquer davantage, dans la mesure où il constitue une réserve naturelle d'acteurs potentiels pour une telle démarche d'« aller vers ».**

Un établissement qui encourage et valorise la participation des étudiants à la vie étudiante

Le comité recommande à l'UT de poursuivre dans sa volonté d'intégrer les étudiants à la gouvernance en valorisant leur rôle en son sein.

L'UT a la volonté d'associer les étudiants à la gouvernance. Les différentes équipes de vice-présidents incluent le vice-président étudiant statutaire, mais également un étudiant chargé d'une délégation portant sur les nouvelles citoyennetés et les enjeux de transition écologique¹⁴⁴. Ils sont accompagnés par deux autres vice-présidents pour constituer un pôle politique important au bénéfice des directions et services de la vie étudiante. La participation importante des étudiants aux élections étudiantes¹⁴⁵ montre le succès de la démarche entreprise par l'établissement en matière de communication, conformément à l'attente du précédent comité du Hcéres. Les efforts restent néanmoins à poursuivre et devraient être affichés dans le SDVE. À travers les commissions du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes, CVEC et CVEC sociale, les étudiants, même

¹³⁷ Issu des entretiens.

¹³⁸ Violences sexuelles et sexistes.

¹³⁹ Issu des entretiens.

¹⁴⁰ Issu des entretiens.

¹⁴¹ Issu des entretiens.

¹⁴² Issu des entretiens.

¹⁴³ Issu des entretiens.

¹⁴⁴ Organigramme.

¹⁴⁵ <https://elections.univ-tours.fr/les-resultats>.

non élus dans les conseils (représentants d'associations, ou étudiants à statut particulier), ont une place qui leur permet d'orienter les budgets et la stratégie. L'Assemblée des présidents d'association doit pouvoir se réunir plus régulièrement¹⁴⁶ et il convient de renforcer son rôle, qui est de développer le partage et l'échange pour tout ce qui concerne la vie sur les campus. C'est un point fort pour la communication interne de l'UT : les services et les directions peuvent avoir ainsi un retour du terrain et mieux communiquer sur les actions engagées.

L'UT valorise les étudiants qui s'engagent dans la vie universitaire ou citoyenne par le biais des open badges et du CERCIP. La promotion de cet engagement doit pouvoir faire l'objet d'une meilleure appropriation par les équipes pédagogiques. Une charte des rythmes universitaires a été votée en 2013¹⁴⁷, mais elle est peu connue et peu appliquée¹⁴⁸ jusqu'à ce jour. Une actualisation, à travers le SDVE, permettrait d'affirmer la volonté institutionnelle d'impliquer les étudiants dans la vie universitaire et dans la vie citoyenne. Elle permettrait également d'accompagner au mieux les étudiants qui ont un emploi partiel (emploi étudiant, notamment ceux que propose l'UT), ce qui n'est pas le cas actuellement¹⁴⁹.

Le comité recommande de poursuivre la dynamique actuelle d'une vie étudiante pour et par les étudiants.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

1) Forces

- Un établissement attentif à l'accueil et à l'intégration des différents publics étudiants.
- Des formations qui tiennent compte du marché de l'emploi, l'établissement affichant des liens forts avec les milieux socio-économiques locaux, dans de nombreux secteurs.
- Une réussite dans la mise en place des réformes récentes.
- Une vie étudiante dynamique, attractive et reconnue par tous.

2) Faiblesses

- Un point faible qui persiste, alors qu'il a déjà été signalé lors de la précédente évaluation : « Une CFVU qui n'exerce pas toutes les prérogatives que lui confère le code de l'éducation. »
- L'absence de pilotage des coûts de la formation (avant 2020).
- Un développement de la formation continue et de l'apprentissage freiné :
 - o par le choix du modèle d'allocation des moyens aux composantes, qui n'encourage pas la croissance de cette activité,
 - o par la logique encore trop réduite de déclinaison de l'offre de formation en compétences,
 - o par une structuration administrative mal adaptée et centralisée en dehors du service.
- Une intention déclarée d'augmenter l'attractivité des masters et du doctorat, qui se heurte à la volonté politique de ne pas afficher des secteurs disciplinaires forts au sein de l'établissement.
- Malgré le développement notable des outils du pilotage et la production de plus en plus fournie des indicateurs, des composantes et des formations qui ne tirent pas profit de tout le potentiel offert par ces outils de pilotage.

¹⁴⁶ Issu des entretiens.

¹⁴⁷ Cette charte comporte des préconisations sur les rythmes universitaires destinées à améliorer les conditions d'études et de vie des étudiants, afin notamment de favoriser leur réussite, leur épanouissement personnel, leur engagement dans la vie associative et citoyenne, leur équilibre et leur santé.

¹⁴⁸ Issu des entretiens.

¹⁴⁹ Issu des entretiens.

3) Recommandations

- Restructurer les services de formation et de formation continue.
- Renforcer le pilotage des coûts de la formation.
- Développer l'approche par compétences et en faire un levier d'amélioration de la qualité des formations.
- Faire en sorte qu'un plus grand nombre d'acteurs s'approprient les outils de pilotage de la formation, et de façon plus approfondie.
- Garantir le lien entre formation et recherche, en particulier dans le domaine de la santé, pour maintenir le caractère attractif de l'UT dans ce secteur.
- Développer les formations en santé en lien avec le projet de l'université d'Orléans dans ce domaine.
- Développer l'ouverture des formations à l'international.
- Mettre en œuvre le schéma directeur de la vie étudiante en y intégrant la démarche « d'aller vers », le respect des rythmes quotidiens et les partenaires institutionnels (Crous, CT, etc.).
- Conforter la volonté d'intégrer les étudiants dans la gouvernance en valorisant leur rôle dans celle-ci.
- Faire du Crous un partenaire plus régulier.

Table des matières

Avis du comité	3
1 / Forces principales.....	3
2 / Faiblesses appelant une vigilance particulière	4
3 / Recommandations principales.....	4
Présentation de l'établissement	6
1 /Caractérisation de l'établissement et de son territoire	6
2 /Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en 2017)	8
3 /Rapport d'autoévaluation et visite de l'établissement	9
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	10
1 /Un positionnement en cours de consolidation.....	10
2 /Une stratégie et un pilotage à conforter.....	11
3 /L'UT peut s'appuyer sur des partenariats anciens et solides	13
4 / Une gouvernance qui évolue à son rythme	14
5 / Une politique de la qualité au service d'un projet politique.....	15
6 / Une situation financière qui impose de la vigilance.....	15
7 / Une construction budgétaire qui s'appuie sur la concertation	16
8 / Une politique de ressources humaines en construction.....	16
9 / Une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences à développer.....	17
10 /Un réel accompagnement des parcours professionnels	17
11 /Un dialogue social de qualité	18
12 /Une dévolution du patrimoine immobilier réussie, mais une stratégie de valorisation qui reste à construire	
18	
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	19
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	21
1 /L'UT peut s'enorgueillir d'une recherche de qualité dans le contexte complexe d'une université pluridisciplinaire.....	21
2 /L'UT mobilise des moyens importants pour sa recherche, sur ses fonds propres et par les appels à projets	
23	
3 /Un socle de valorisation à renforcer et à diversifier avec la consolidation d'une structure régionale pérenne.....	24
4 /L'UT doit poursuivre ses efforts en matière de transfert et de diffusion des savoirs scientifiques	26
5 /L'UT a jeté les bases d'une politique d'internationalisation de sa recherche.....	27
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société ».....	28

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	29
1 / Une offre de formation riche et cohérente avec le tissu régional, qui met l'accent sur la pluridisciplinarité, mais qui nécessite un effort d'internationalisation	29
2 / Une politique de formation à et par la recherche globalement satisfaisante, hormis pour le 1er cycle	30
3 / Une politique de documentation riche et diversifiée	31
4 / Une professionnalisation des formations qui reste assez hétérogène et qui nécessite un effort de communication auprès des responsables de formation	31
5 / Des dispositifs de qualité pédagogique innovants, mais du retard pris en matière d'internationalisation et de formation continue	32
6 / Un travail important dans la production d'indicateurs, cependant peu utilisés par les équipes pédagogiques	34
7 / Une forte tension budgétaire avec des risques pour le niveau et la qualité de la formation	35
8 / Une politique de vie étudiante en faveur du bien-être et de la réussite des étudiants dans une démarche « d'aller vers »	36
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »	38
Table des matières	40
Liste des sigles	42
Observations du président de l'université de Tours	45
Organisation de l'évaluation	50

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
ANR	Agence nationale de la recherche
AOT	Autorisation d'occupation temporaire du domaine public
ARD	Ambition, recherche et développement

B

BAIM	Budget annexe immobilier
Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BQI	Bonus qualité International
Bridge	<i>Building Regional Interconnections for the Development of a Greater Europe</i>

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
Cape	Centre d'accompagnement à la pédagogie pour les enseignants
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CERCIP	Compétences, engagement, réflexions citoyennes et pratiques
CERTeM	Centre d'études et de recherches technologiques en microélectronique
CESR	Centre d'études supérieures de la Renaissance
CETU	Centre d'expertise et de transfert de l'université
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIA	Complément indemnitaire annuel
CMQ	Campus des métiers et des qualifications
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMUE	Communauté d'universités et établissements
COS	Comité d'orientation stratégique
COS-ESRI	Comité d'orientation stratégique – Enseignement supérieur, recherche et innovation
CPER	Contrat de plan État-région
CPJ	Chaire de professeur junior
CMQ-e	Campus des métiers et des qualifications
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRI	Correspondants recherche / international
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique
CVEC	Contribution de la vie étudiante et de campus

D

DAPJ	Direction des affaires juridiques et du patrimoine
DD&RS	Développement durable et responsabilité sociétale
DRARI	Délégation régionale académique à la recherche et à l'innovation
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation

E

EPST	Etablissement public à caractère scientifique et technologique
ERC	<i>European Research Council</i>
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

F

FCU	Formation continue à l'université (certification)
FHU	Fédération Hospitalo-Universitaire
FIED	Fédération interuniversitaire d'enseignement à distance

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEEC	Gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences

H

HAL	Hyper Articles en Ligne (archives ouvertes)
HRS4R	<i>Human resources strategy for researchers (label)</i>

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IDEX	Initiative d'excellence
Inrae	Institut national de la recherche agronomique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
ISITE	Initiative science innovation territoire économie

L

L.AS.	Licence avec option accès santé
LPR	Loi de programmation de la recherche

M

MERRI	Missions d'enseignement, de recherche, de référence et d'innovation
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

N

NCU	Nouveau cursus à l'université
-----	-------------------------------

P

PaRM	Parcours de réussite modulaire
PASS	Parcours accès santé spécifique
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPST	Protection du potentiel scientifique et technique
PUI	Pôle universitaire d'innovation

R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RH	Ressources humaines
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RPS	Risques psycho-sociaux

S

SAPS	Sciences avec et pour la société
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies

SCD	Service commun de la documentation
SCSP	Subvention pour charges de service public
SDE	Schéma directeur des énergies
SDVE	Schéma directeur de la vie étudiante
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIGAPS	Système d'interrogation de gestion, d'analyse des publications scientifiques
SPOTE	Service du pilotage de la transition écologique
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPIV	Service partenariats, innovations et valorisation
SRESRI	Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
SSU	Service de santé universitaire
ST	Sciences et technologies
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUFCO	Service universitaire de formation continue
SVS	Sciences de la vie et de la santé

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UR	Unité de recherche
UT	Université de Tours

V

VSS	Violences sexistes et sexuelles
-----	---------------------------------

Observations du président de l'université de Tours



Présidence

Tours, le 9 février 2024

A l'attention de M. le Président du HCERES

Nos réf : 10/2024

Observations du Président de l'université de Tours sur le rapport d'évaluation 2017-2022

Monsieur le Président,

Avec mon équipe, nous avons lu attentivement le rapport d'évaluation de l'université de Tours que je préside depuis le 1er décembre 2020. Je remercie très sincèrement le comité d'évaluation pour le travail qui a été réalisé. Je remercie également toutes celles et tous ceux qui ont consacré du temps à la rédaction de notre rapport d'auto-évaluation et aux entretiens réalisés du 23 au 25 mai 2023.

Le rapport d'évaluation souligne les progrès accomplis par l'université de Tours au cours de la période 2017-2022, ainsi que sa prise en compte des recommandations du précédent rapport, en mettant ces constats en regard des moyens humains et financiers dont dispose l'établissement. Le rapport met notamment en avant que l'université de Tours est une **université dynamique et attractive**, qu'elle est solidement ancrée dans l'écosystème régional et métropolitain, que **le secteur de la recherche est très diversifié et productif**, et qu'elle **a réussi des transformations importantes**, pour construire un dialogue social de qualité et rénover son image, pour construire des modalités de décision consensuelles, pour améliorer la collecte de ressources propres et pour mettre en œuvre la dévolution de son patrimoine immobilier.

Le comité souligne que l'université de Tours a récemment obtenu **plusieurs succès importants en répondant aux appels à projets France 2030** (projet ExcellencES « Loire Val-Health », projet de Pôle Universitaire d'Innovation « Loire Valley Innov' », projet ASDESR « Ambition CVL ») et **européens** (labellisation de l'alliance européenne NEOLAIA et de la stratégie HRS4R -Human Resources Strategy for Researchers- de l'établissement). Il insiste enfin sur la **capacité de l'établissement à s'adapter aux réformes structurelles** intervenues dans la dernière décennie.

Le rapport d'évaluation du HCERES émet enfin des recommandations, fondées notamment sur ce qu'il identifie comme des faiblesses de l'établissement. Je souligne que certaines de ces faiblesses sont structurelles et nécessitent du temps et un soutien de l'État pour y remédier. Néanmoins, depuis la rédaction de notre rapport d'auto-évaluation transmis au HCERES en juin 2022 et la visite du comité d'évaluation, plus de 8 mois se sont écoulés, si bien que certaines actions préconisées par le comité ont déjà été mises en œuvre.

1. Une stratégie d'établissement fructueuse

Le comité d'évaluation du HCERES considère que l'université de Tours devrait afficher une volonté politique plus « tranchée », tant en matière de recherche que de formation, en établissant des priorités disciplinaires et thématiques plus affirmées et en se donnant les moyens humains et financiers pour les mettre en œuvre. Cet avis général relève d'une conception de l'enseignement supérieur et de la recherche qui ne correspond que très partiellement au mandat sur lequel mon équipe présidentielle a été élue. Par ailleurs, il ne rend pas justice aux choix forts qui ont pu être faits depuis trois ans, ni au positionnement de l'université de Tours dans son écosystème régional et au rôle de service public d'enseignement supérieur et de recherche qu'elle entend continuer à assumer.

1/5



- **En recherche**, au début de cette mandature, la communauté universitaire était marquée par plusieurs échecs à des appels à projets du PIA3, malgré l'évaluation positive de ces projets. Ces échecs ne permettaient pas à l'université de Tours de faire reconnaître ses forces en recherche au niveau national et international, ni de construire une signature d'établissement, comme cela est attendu par la politique nationale actuelle. Dans un tel contexte, **une priorité première de l'établissement** a été de répondre à quelques appels à projets ciblés afin de remédier à cette situation. L'université était également marquée par l'échec de la ComUE CVL et il nous est apparu essentiel de pouvoir (re)travailler dans un périmètre régional. Les réponses à ces appels à projets se sont ainsi organisées autour de quelques principes communs, pas uniquement thématiques, qui définissent par ailleurs plus largement la politique scientifique de notre établissement : faire reconnaître l'université de Tours comme une université développant une recherche de qualité et valorisable ; construire des projets collectifs, impliquant l'ensemble des forces de l'université et de ses partenaires ; favoriser l'interdisciplinarité et la mutualisation ; mettre en valeur le profil pluridisciplinaire de l'établissement ainsi que la place du dialogue Recherche / Société (SAPS).

Ces principes se sont notamment traduits par le choix de la thématique large de la santé, qui nous a amenés à déposer le projet « Loire Val-Health », en y associant l'université d'Orléans, les 2 CHRU de la région et les ONR et en nous appuyant sur trois axes d'excellence reconnus de longue date (maladies infectieuses, santé mentale, biomédicaments et petites molécules), mais aussi sur une perspective interdisciplinaire incluant les SHS ainsi que le dialogue recherche / société. Le choix de déposer un projet de PUI (Pôle Universitaire d'Innovation) coordonnant l'ensemble des acteurs et forces de l'innovation en région Centre-Val de Loire et visant à affirmer la capacité de l'établissement à développer des actions d'innovation et de valorisation, économique et sociale relève des mêmes principes.

Par ailleurs, si le projet Loire Val-Health implique de nombreuses unités de recherche et composantes de l'université de Tours, il est bien évident qu'il ne couvre pas tous les domaines dans lesquels l'université de Tours s'illustre au niveau international (selon les constats du HCERES lui-même). En outre, dans une université comme la nôtre (pluridisciplinaire avec un secteur « Santé »), il est indispensable de défendre la diversité des recherches existantes et d'encourager le travail collectif et la construction de projets fédérateurs. À titre d'exemple, une telle politique explique le soutien constant aux projets portés par la Maison des Sciences de l'Homme Centre-Val de Loire (par exemple, pour mettre en place un atelier de la donnée région Centre Val de Loire).

Enfin, notre université fait le choix fort d'être une université ouverte sur le monde, en lien avec les enjeux sociaux, politiques et environnementaux contemporains, fortement évolutifs. Ce positionnement suppose, au-delà d'une signature thématique, de soutenir tous les types de recherche (aux plans disciplinaire, thématique, méthodologique), afin d'être capables de réactivité et d'agilité d'une part, et de maintenir une recherche sur le temps long d'autre part.

- **En formation**, Au cœur d'une région qui se caractérise par l'un des plus faibles pourcentages de lycéennes et lycéens rejoignant l'enseignement supérieur après l'obtention du baccalauréat, l'université de Tours entend rester la plus grande université de la région Centre-Val de Loire. Les quelque 30 000 étudiants qu'elle accueille, dont 4 000 dans des formations paramédicales, témoignent de cette ambition et de l'attachement qui est le nôtre à assurer pleinement notre mission de service public d'enseignement supérieur. Nous revendiquons le choix d'offrir, au moins au niveau licence, un panel complet de formations afin de maintenir nos étudiant·es en région et leur permettre de suivre des études dans l'enseignement supérieur public. Le comité souligne par ailleurs une trop faible attractivité des formations de niveau master, le pourcentage d'étudiants de notre établissement inscrits en master étant sensiblement inférieur à la moyenne nationale. Ce constat appelle deux commentaires : d'une part le niveau d'attractivité est très différent d'une discipline à l'autre, d'autre part, de nombreux masters sont contraints de fixer des capacités d'accueil limitées (au vu du nombre de candidatures) du fait de ressources humaines insuffisantes.



2. Un pilotage renforcé dans un contexte de sous-dotations structurelle

Même si nous partageons l'inquiétude du HCERES quant à la situation financière de l'université de Tours suite au résultat négatif en 2022, nous ne partageons pas nécessairement son diagnostic. Dans son analyse, le comité semble oublier la sous-dotations reconnue de notre établissement, qui s'est fortement accentuée dans la période 2016-2022, faisant de l'université de Tours la 4^e université la moins bien dotée en termes de SCSP par étudiant, parmi les universités pluridisciplinaires avec un secteur santé. Ses marges de manœuvre sont donc extrêmement réduites. De plus, un certain nombre de mesures salariales, évidemment nécessaires pour nos personnels, ont été annoncées en milieu d'année et n'ont été que partiellement compensées par l'État, ce qui a rendu l'exercice budgétaire très délicat. La surestimation de recettes de fonctionnement a également participé à une détection tardive de ce déficit en 2022, mais un suivi rigoureux de celles-ci en 2023 ainsi que la modération des dépenses de tous les services et composantes ont permis de rétablir un résultat positif en 2023 de 3,6 M€.

Au sujet de la modération des dépenses, il convient d'insister ici sur le fait que les dotations des entités de recherche n'ont été baissées qu'en 2022, pour les raisons énoncées précédemment. Elles ont été rééquilibrées, voire augmentées, dès 2023. Enfin, l'allocation de budgets propres à certains services (formation continue) ou à la CFVU font actuellement l'objet de réflexions. Les économies réalisées lors du regroupement de toutes les lignes des services/directions en central sur une même unité budgétaire (2M€ sur 12M€) nous incitent à penser que la centralisation budgétaire peut conduire à une plus grande efficacité.

Le comité note à plusieurs reprises que l'université de Tours a développé un ensemble de données et d'indicateurs de pilotage, tout en regrettant que « cette boîte à outils » ne soit pas suffisamment utilisée pour élaborer ou objectiver les choix que nous faisons dans notre politique budgétaire, dans notre dialogue avec les composantes ou dans le pilotage de notre offre de formation. Or, œuvrer à un pilotage plus précis et éclairant a constitué une priorité de notre présidence, priorité qui a été renforcée au vu des difficultés rencontrées en 2022. Nous avons conscience qu'il faut maintenant passer à l'étape suivante. Nous avons cherché pour cela à nous doter des moyens de notre politique en demandant des financements dans le cadre de notre COMP 2024-2026. De telles actions nécessitent également un temps d'appropriation des données et indicateurs de pilotage par tous les acteurs : la finalisation de notre système d'information décisionnel (SID) sera ici absolument déterminante.

3. Dialogue et collégialité au sein de l'établissement

Le comité souligne que le dialogue est « apaisé », avec une « gestion pragmatique et consensuelle des dossiers ». Il relève toutefois à plusieurs reprises **la question de la subsidiarité et de la responsabilisation interne**, en jugeant notamment que les composantes auraient un poids et une autonomie (trop) importants. Cette situation engendrerait une difficulté pour l'établissement à établir des priorités et déchargerait les composantes de leurs responsabilités, si bien qu'elles peineraient à s'approprier les grands enjeux stratégiques. Bien qu'il y ait une certaine contradiction à attendre à la fois un pilotage par priorités et une prise d'initiatives des composantes, cette question est effectivement un sujet crucial. C'est pourquoi, dès notre prise de fonction, nous nous sommes attachés à rétablir la confiance avec les différents acteurs de notre université. Nous avons construit des outils de pilotage et avons structuré le dialogue de gestion en matière de ressources humaines, d'immobilier et de numérique avec les composantes, via notamment des feuilles de routes, un **dialogue de gestion interne** annuel et un conseil des directeurs/directrices de composantes avant tout conseil d'administration. Nous avons commencé à réfléchir avec les composantes à des modalités d'allocation plus transparentes et équitables des emplois, pour l'instant sur les postes d'ATER.

Comme le note le comité lui-même, « des sujets tels que la maîtrise de la charge d'enseignement ou le redéploiement des emplois entre les composantes ne vont pas de soi et suscitent des résistances ». Dans la perspective de la construction d'un dialogue apaisé et d'une concertation large, qui seuls peuvent permettre une appropriation partagée des objectifs et de la stratégie, nous avons choisi de mettre cette question au cœur du prochain contrat d'établissement : nous avons conscience que ce travail représente un immense chantier qui sera co-construit avec tous les acteurs.

3/5



4. Une stratégie internationale ancrée dans l'espace européen

Le comité relève les efforts déployés par l'université pour développer son envergure internationale, en recherche et en formation. Il salue notamment **la labellisation par la Commission Européenne de l'alliance d'universités européennes NEOLAiA**, ainsi que la pertinence et le développement de la base LaBRI (La Base Relations Internationales) au service d'une visibilité renforcée des actions de l'établissement à l'international.

Il souligne cependant « de trop faibles avancées dans le montage des partenariats internationaux » et attend « la confirmation et la consolidation d'une stratégie internationale ». Il est clair que le dépôt de 2 projets pour la labellisation de NEOLAiA, qui constituait notre priorité, a occupé une part essentielle du temps de l'équipe de gouvernance et des services dédiés, ce qui a par voie de conséquence ralenti d'autres projets. Néanmoins, il importe de souligner que **la stratégie internationale de l'université de Tours ne se limite pas à l'Europe**. En particulier, elle est construite en cohérence avec les zones stratégiques de la Région Centre – Val de Loire (au Tamil Nadu en Inde, au Hunan en Chine, ...) et en soutien aux partenariats bien ancrés de nos composantes et unités de recherche, car les relations internationales impliquent une confiance qui ne peut être uniquement décrétée « par le haut » ou par les classements internationaux.

Pour répondre aux observations du HCERES sur le faible pourcentage de co-publications internationales pour la période 2016-2020, l'université de Tours appelle à s'appuyer sur des outils ouverts comme HAL, OpenAIRE ou OpenAlex, plutôt que sur des outils de sociétés privées comme WoS. De plus, en cohérence avec l'accord Coara, dont le HCERES est aussi signataire, l'université de Tours milite **en faveur d'une évaluation qualitative et pas seulement bibliométrique de la recherche**.

5. Les actions déjà engagées avant réception des préconisations du HCERES

Le comité nous invite à **développer nos ressources propres**. C'est pour répondre à cet objectif que l'université de Tours a fait le choix de regrouper dans une même direction (la FOCAL) la formation continue et l'apprentissage. L'université a également entrepris un travail de révision des tarifs de formation continue. En parallèle et en collaboration avec d'autres partenaires, l'université de Tours a également répondu avec succès à deux appels à projets : i) Digital FCU qui permet de créer des micro-certifications et ii) Ambition Centre Val de Loire qui a pour objectif de créer des formations courtes d'excellence à destination des entreprises (premier volet), mais aussi d'augmenter notre participation à des projets européens en renforçant notre Cellule Mutualisée Europe Recherche (second volet).

Le comité nous invite à faire des **Sciences Avec et Pour la Société** (SAPS) un point fort de notre établissement. À la mise en place en 2022 d'un pôle SAPS, a succédé début 2024 une demande de labellisation SAPS au MESR (troisième vague) portée par l'université de Tours et construite à l'échelle régionale, avec notamment l'université d'Orléans, l'INSA CVL, l'INRAe et le Rectorat. Cela renforcera le dialogue recherche-société que nous portons déjà. Par ailleurs, des moyens spécifiques ont été demandés dans le cadre de notre COMP 2024-2026 pour mettre en place une boutique des sciences pluridisciplinaire et régionale, avec comme objectif central de développer les recherches participatives. Des bourses de thèse sont aussi spécifiquement dédiées sur ce domaine.

Concernant la **stratégie territoriale de l'établissement**, le comité rappelle les difficultés rencontrées pour surmonter l'arrêt de la COMUE Léonard de Vinci et l'échec de la COMUE Centre – Val de Loire (CVL). Nous tenons à souligner le travail engagé dès 2022 pour bâtir une convention de coordination territoriale avec l'université d'Orléans (UO) et l'INSA Centre Val de Loire (INSA CVL). Celle-ci devrait être signée avec notre ministère de tutelle à la fin du printemps 2024. Il faut également noter que l'échec de la COMUE CVL n'a pas empêché le développement de nombreuses collaborations avec l'UO et l'INSA CVL comme le montre le site du PUCVL (Pôle Universitaire Centre Val de Loire) : <https://pu-cvl.fr>.



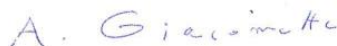
Le comité HCERES souligne que l'université de Tours propose une vie étudiante dynamique, attractive et reconnue. **La vie étudiante et de campus est en effet au cœur de nos préoccupations.** En témoigne, la construction du Schéma Directeur de la Vie Étudiante qui est le fruit d'une importante concertation et qui sera mis en œuvre et suivi par les services, les étudiants des conseils centraux et des associations étudiantes. Dans ce cadre, il est enfin important de préciser que l'université de Tours porte une attention particulière aux lieux de vie et que des moyens ont été demandés dans son COMP 2024-2026 pour affiner le recueil des besoins et améliorer les conditions de vie dans des campus écologiques et inclusifs. Dans ce même COMP, l'université de Tours a également demandé des moyens pour former, en plus grand nombre, les étudiants et étudiantes aux enjeux de santé mentale et de violences sexistes et sexuelles, mais aussi pour mieux valoriser l'engagement étudiant.

Pour finir, alors que le rapport du HCERES nous recommande de poursuivre nos efforts pour répondre aux enjeux de la **transition écologique et sociale**, il est important de souligner que l'année 2022-2023 a été marquée par la structuration de l'Agenda Stratégique de TRansformation Écologique et Sociale (ASTRES) qui constituera notre **Schéma Directeur de Développement Durable et Responsabilité Sociale**. Construit sur une dynamique participative, cet agenda sera discuté et adopté dans les conseils centraux de l'université de Tours au printemps 2024. Il comprendra, notamment, un ambitieux PAn Universitaire de Mobilité (PLUM). En parallèle, un plan d'action a été mis en place pour établir les bilans GES de l'ensemble des unités de recherche de l'établissement, et des moyens ont été demandés dans notre COMP 2024-2026 pour développer la formation des personnels aux enjeux de la transition et leur permettre de construire collectivement des stratégies de réduction de nos empreintes. Enfin, un **Schéma Directeur des Énergies** sera finalisé avant l'été 2024 ; il alimentera notamment nos réflexions pour construire notre **Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière 2025-2029**.

Au terme de cette réponse, le Président et l'ensemble de l'équipe présidentielle de l'université de Tours remercient le comité d'évaluation du HCERES du travail d'examen et du travail réflexif qu'il engage pour faire évoluer nos pratiques et parfois aussi pour assumer nos positions.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes cordiales salutations.

Arnaud Giacometti
Président



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'université de Tours a eu lieu du 23 au 25 mai 2023. Le comité était présidé par Monsieur **Daniel Lacroix**, professeur des universités, ancien président de l'université Toulouse Jean Jaurès.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Mathilde Divay**, maître de conférence des universités, vice-présidente déléguée en charge du patrimoine à l'université de Caen-Normandie ;
- Madame **Pascale Lainé Montels**, directrice générale des services à l'université Rouen-Normandie ;
- Monsieur **Éric Monteiro**, maître de conférence des universités, vice-président Relations internationales à l'université de La Rochelle ;
- Monsieur **Tristan Montier**, professeur des universités - praticien hospitalier, vice-président Recherche et Innovation à l'université de Brest ;
- Madame **Florence Papini**, ancienne cheffe du service Recherche Enseignement supérieur Santé Innovation, Région PACA ;
- Monsieur **Konstantin Protassov**, professeur des universités, ancien vice-président conseil d'administration à l'université Grenoble Alpes ;
- Monsieur **Alexis Vandeventer**, étudiant en année recherche, inscrit en Master 2, interne en médecine à l'université de Montpellier.

Nicole Rasclé, conseillère scientifique, Christine Freyermuth, chargée de projet, et Aurélien Djian, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles

Évaluation des unités de recherche

Évaluation des formations

Évaluation des organismes nationaux de recherche

Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hceres](https://www.youtube.com/Hceres)