

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ D'ORLÉANS

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 25/03/2024

Au nom du comité d'experts :

Bernard Dizambourg, président du comité

Pour le Hcéres :

Stéphane Le Bouler, président par intérim

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 d'Orléans (UO) se positionne comme une université de taille moyenne ancrée dans son territoire avec 14 campus de proximité (au sens géographique) qui accueillent des antennes des composantes (au sens structurel). Ces campus sont répartis dans 7 villes des 6 départements de la Région Centre-Val de Loire, ce qui en fait une vraie particularité de l'UO.** Ce positionnement se traduit concrètement par des partenariats étroits et fructueux avec les collectivités territoriales, qui contribuent au financement des campus de proximité, accompagnent l'activité de recherche par des financements, en particulier pour l'accueil de chercheurs étrangers, cofinancent la rénovation et le développement du bâti (CPER) et s'impliquent dans l'animation des politiques académiques. Cet ancrage se traduit aussi par la diversité des relations avec les acteurs socio-économiques au sein des pôles de compétitivité et par l'intensité de l'activité en formation par apprentissage. L'UO a aussi développé des coopérations avec les partenaires académiques locaux autour de projets concrets, d'un CFA et d'un programme PEPITE commun, ainsi que des fonctions support partagées, notamment le numérique pour la pédagogie et les systèmes d'information. Les partenariats dans le secteur culturel et le développement, au sein du pôle humanités, culture et sociétés, des thématiques portant sur les enjeux socio-environnementaux et sur l'adaptation des territoires aux changements qu'ils impliquent prolongent cet ancrage dans la société civile.
- **Les réussites de cette université en recherche résultent, en partie, de fortes synergies de ses laboratoires avec ses partenaires académiques locaux et avec les organismes nationaux de recherche.** Elles découlent également de partenariats structurants et fructueux avec **des acteurs socio-économiques de premier ordre** aux échelles nationale et internationale. L'UO se signale ainsi par d'excellents résultats dans plusieurs thématiques relevant en particulier des géosciences, des mathématiques, de l'économie, des matériaux et de la chimie, qui lui permettent d'affirmer sa signature, en particulier en sciences et technologies, domaine où elle bénéficie le plus de la dynamique de son principal partenaire, le CNRS, dont un campus est implanté à Orléans. Les activités de recherche débouchent en outre sur une valorisation importante malgré la multiplicité des structures de transfert qui est la conséquence de l'arrêt de la SATT Grand Centre.
- **L'ambition de l'UO est soutenue par une stratégie dynamique en formation.** La professionnalisation des formations est fortement favorisée par le développement de l'apprentissage. L'interdisciplinarité et la pluridisciplinarité sont bien au cœur des formations. L'UO assure par ailleurs une formation à et par la recherche à tous les niveaux de formation, même si un renforcement est souhaité en master pour améliorer le continuum avec le doctorat. Une culture de réponse aux appels à projets s'est développée dans le domaine de la formation avec des succès notables (AMI transformation pédagogique, IDEFI, PIA3 et 4, FEDER). Ces financements viennent soutenir une dynamique importante de transformation pédagogique au bénéfice des apprenants et des enseignants.
- **Des projets structurants permettent de consolider la visibilité de l'UO et d'organiser les dynamiques collectives.** L'équipe de direction s'est notamment attachée à améliorer le positionnement de l'UO à international par le projet ATHENA, concrétisant ainsi son ambition dans ce domaine. Mais surtout, elle a engagé une démarche volontariste visant à cristalliser les dynamiques collectives et à redresser la perte d'image consécutive aux crises que cet établissement a connues par le passé. L'engagement dans le projet de création de la faculté de médecine est une de ces initiatives, bien perçues en interne comme en externe, qui permettent à l'UO d'évoluer dans un sens favorable.

2 /Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Si l'université d'Orléans veut pleinement réaliser ses ambitions stratégiques, elle aura tout intérêt à remédier à certaines faiblesses dont la première est son attractivité insuffisante en matière de ressources humaines,** principalement pour les cadres des fonctions d'administration et de soutien. Or, la mise en œuvre de nombreuses orientations est conditionnée par la capacité à stabiliser l'encadrement et à rassurer une part importante des personnels qui ont été fortement déstabilisés par la dégradation lourde de la situation financière qui s'est produite il y a quelques années et par les tensions révélées lors du dernier processus électoral. Les difficultés de gouvernance ont entraîné des départs de cadres supérieurs, même si cette situation n'explique pas à elle seule l'ampleur du phénomène. Le manque d'attractivité et la

difficulté à conserver certains agents résultent aussi d'une politique salariale peu attractive, et de la durée trop courte, limitée à un an, des contrats, ainsi que des missions trop complexes pour les postes à pourvoir. Cette problématique salariale est aujourd'hui commune à de nombreuses universités françaises.

- **Une transformation globale trop sous contraintes.** Les différentes crises et **un fonctionnement trop facultaire**, huit composantes sur onze ayant un régime spécifique, ont complexifié la mise en œuvre des transformations. Ainsi, les processus qui régissent le fonctionnement administratif restent insuffisamment formalisés. Il s'agit d'un constat déjà formulé lors de la précédente évaluation du Hcéres. Aujourd'hui, même si des progrès ont été réalisés et si des transformations sont en cours, l'université est assez loin d'une politique de l'amélioration continue, pourtant conduite dans un nombre croissant d'universités en France. Compte tenu des contraintes de l'établissement, en particulier budgétaires, les objectifs de transformation doivent être mieux hiérarchisés.
- **Un poids insuffisant du deuxième cycle par rapport au premier.** Il s'agit d'un constat critique au regard de l'objectif de l'UO, qui est non seulement de répondre aux besoins socio-économiques de son territoire, mais aussi d'amener un plus grand nombre d'étudiants vers le niveau Bac+5, (en particulier dans le secteur des sciences et technologie) en s'appuyant sur la visibilité de ses domaines d'excellence, et de faciliter le recrutement au niveau doctoral. Or, l'établissement n'affirme pas de priorités entre les différentes thématiques, ainsi qu'entre les cycles, de son offre de formation. Une signature revendiquée lui permettrait de maintenir son attractivité vers les étudiants et le monde extérieur, en équilibrant ancrage régional et visibilité nationale et internationale. Alors que la volonté de donner davantage de poids aux masters appelle une attention plus forte à cet objectif stratégique, celui-ci est absent du cahier des charges des formations.

3 /Recommandations expresses

- **Tirer parti des points forts de l'établissement, pour déployer ses domaines d'excellence dans ses campus de proximité et accroître ainsi la visibilité de sa signature scientifique.** La direction de l'Université d'Orléans souhaite renforcer l'attractivité de ses campus en y implantant des formations non présentes sur le campus principal d'Orléans. En complément, **le comité recommande à l'UO de mettre l'accent sur ses domaines de recherche les plus visibles et de traduire cette différenciation dans son offre de formation.** Il recommande à l'UO d'afficher une différenciation thématique de sa recherche et de la traduire dans des orientations scientifiques, des modes d'organisation et de gouvernance incluant les partenaires académiques et les allocations de moyens.
- **Renforcer les liens entre les composantes et le central.** Sur l'ensemble des dimensions organisationnelles, l'UO a engagé un travail de fond ambitieux. Le comité a constaté que, pour cette université, l'organisation facultaire et la dispersion géographique sont des sources de fortes disparités. En matière d'organisation interne, le comité recommande à l'UO de **définir des objectifs clairs, explicites et hiérarchisés en fonction des moyens réels qu'elle peut déployer, notamment en ressources humaines.** Elle engage la direction de l'UO à **plus impliquer les directeurs de composantes dans la gouvernance globale de l'établissement.**
- **Amplifier l'appropriation interne des projets structurants, en particulier dans le domaine de la formation, pour en garantir la bonne exécution.** L'établissement est lauréat d'un nombre important d'appels à projets (Excellence, IDEFI, DEMOES, ASDESR, AMI transformation pédagogique, PIA3 et 4, FEDER) qui lui permettront de structurer et d'améliorer une partie de son offre de formation (transformation pédagogique par le numérique) et de renforcer ses axes stratégiques dans le domaine de la recherche (création de parcours recherche en licence et en master). En tirant parti de ces succès importants et d'un climat désormais apaisé (un fonctionnement régulier des structures institutionnelles et une confiance retrouvée des partenaires locaux en sont deux indicateurs), l'Université d'Orléans gagnerait à mobiliser ses moyens de communication et les processus d'animation interne déjà déployés (les CIOM) pour associer toutes les communautés de l'établissement aux projets transformants qu'elle a lancés au cours de la période récente. Cette appropriation, ainsi qu'une meilleure définition des modes d'implémentation en objectifs opérationnels, devraient aussi passer par une meilleure formalisation des orientations stratégiques dans le prochain projet d'établissement.
- **Le développement de l'internationalisation** est un des objectifs importants de l'Université d'Orléans. L'université européenne ATHENA (sélectionnée par la Commission européenne en 2020), qui fédère neuf universités européennes dans la thématique de la transformation numérique des sociétés, est un projet accélérateur pour atteindre cette ambition. Le comité recommande de traduire concrètement cette

ambition en s'appuyant sur une déclinaison plus opérationnelle des objectifs affichés et sur une appropriation plus forte du projet par les composantes, les laboratoires et les services.

- **Construire et partager une politique financière** fondée sur un équilibre entre le soutien des activités, qui relèvent des politiques publiques, et l'accroissement de la capacité de l'établissement à attirer des financements sur projets. Le modèle économique de l'Université d'Orléans est globalement en tension entre les enjeux de financement d'une université inclusive pour son territoire et d'une université d'excellence européenne et internationale. L'UO gagnerait à analyser le potentiel de développement des antennes des composantes en incluant les activités de formation continue, à consolider les liens avec les PME sur ces campus de proximité et à faire de ceux-ci des espaces d'expérimentation en profitant des avantages d'un moindre volume d'activités. Il lui faudrait aussi mieux analyser les spécificités des antennes en termes de résultats académiques, de coûts et de ressources (directes et indirectes). Enfin, à partir de l'exploitation de ces données, elle aurait intérêt à faire le lien avec des objectifs de politique publique afin de faire reconnaître les spécificités de ses antennes, notamment dans ses contrats d'objectifs, de moyens et de performances (COMP). Sur ces différents points, l'UO serait avisée de s'appuyer sur son expérience acquise en matière d'objectif et de moyens (Ciom).

- **Amplifier le travail accompli pour parvenir à une vision prospective de l'emploi**, principalement en ce qui concerne les personnels académiques, pour soutenir les évolutions en cours et à venir. L'Université d'Orléans peut encore progresser dans plusieurs domaines : tout d'abord sur le plan technique (sécuriser la gestion et mettre en évidence les marges de manœuvre), puis dans son mode de gouvernance (mobiliser les instances pour construire une vision suffisamment partagée) et enfin dans sa politique sociale (faire vivre le dialogue social). L'UO doit repenser sa politique RH des personnels des fonctions support et soutien, principalement le personnel d'encadrement, mais pas exclusivement, parce que la dynamique qui lui permet d'évoluer ne peut qu'être renforcée par une plus grande stabilité et une meilleure efficacité de ses équipes.

Présentation de l'établissement

1 /Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : 1^{er} janvier 1971¹.
- **Regroupement** : L'Université d'Orléans 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** : Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel qui a son siège au Château de la Source à Orléans. Il relève de l'académie d'Orléans-Tours. Il dispose d'un campus principal à La Source et de sept campus de proximité (Bourges, Chartres, Châteauroux, Issoudun, Blois, Tours et Orléans) qui peuvent contenir chacun des implantations géographiques distantes pour un total de quatorze sites.
- **Établissement pluridisciplinaire sans secteur santé structuré en 11 composantes³** :
 - o 3 unités de formation et de recherche (UFR) comprenant :
 - **Lettres, Langues, Sciences Humaines (LLSH), sites d'Orléans et de Châteauroux (CES),**
 - **Sciences et Techniques (ST), sites d'Orléans et de Bourges (CREPS),**
 - **Droit, Économie, Gestion (DEG), sites d'Orléans, Bourges (Lahitolle) et Châteauroux (CES).**
 - o 1 École d'ingénieurs (Polytech'Orléans) ;
 - o 4 Instituts Universitaires de Technologie (IUT) ;
 - o 1 Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation (INSPÉ) ;
 - o 1 Observatoire des Sciences de l'Univers (OSUC) ;
 - o 1 École Universitaire de Kinésithérapie (EUK CVL).
- **Nombre d'étudiants (2021-2022)** : 20 292 (inscriptions principales)⁴.
- **Évolution du nombre d'étudiants⁵** : 18 893, +7,4% durant la période évaluée (entre 2017-2018 et 2021-2022) et en comparaison avec la moyenne nationale 1 642 200, -0,48% durant la même période évaluée.
- **Répartition des effectifs étudiants⁶** : 67,3% en 1^{er} cycle, 30,4% en 2^e cycle et 2,3% en 3^e cycle.

Répartition des effectifs étudiants	Université d'Orléans	Universités pluridisciplinaires sans secteur santé
Autres formations ⁷	24,9 %	29,8 %
Licence (hors licence accès santé)	48,3 %	44,8 %
Master	19,7 % 11,6% hors master enseignement	17,2 %
Formation d'ingénieurs	4,9 %	5,4 %
Doctorat	2,2 %	2,8 %
% d'étudiantes	50 %	52,8 %
% d'étudiants de nationalité étrangère	9,3 %	10,3 %

- **Taux de réussite en L en 3 ou 4 ans** : 54,6% en 2020-2021 (moyenne nationale 46%)⁸.

¹ Décret n° 70-1174 du 17 décembre 1970 portant érection en établissements publics à caractère scientifique et culturel d'universités et centres universitaires.

² Décret n° 2019-1598 du 31 décembre 2019 portant dissolution de l'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel Communauté d'universités et établissements Centre Val de Loire.

³ RAE, p. 3.

⁴ Situation en 2021-2022, Source SISE, Données DataESR.

⁵ Note Flash n°12, Effectifs universitaires en 2021-2022, Juin 2022 et note flash n°5, Effectifs universitaires en 2017-2018, Mai 2018.

⁶ Situation en 2022-2023 - Source : SISE, Données DataESR.

⁷ DAEU, DUT/BUT, licence professionnelle, diplômes d'établissement, capacité en droit, CPGE, licence accès santé, formations paramédicales, HDR et autres.

⁸ Note flash, SIES, n°30, novembre 2022, MESR.

- **Taux de boursiers** : 42 % de boursiers sur critères sociaux en ; moyenne nationale : 40,3%⁹.
- **Ressources humaines**¹⁰ : **2 108 personnels**, dont **931 personnels BIATSS** (581 titulaires et 350 contractuels) et **1 177 personnels enseignants** (dont 842 titulaires et 335 contractuels, dont 162 PR, 421 MCF, 259 enseignants du 2nd degré) en 2021.
- **Budget** : 171,0 M€ de dépenses décaissables dont 143 M€ de masse salariale¹¹.
- **Patrimoine immobilier** : 229 198 m² de surfaces bâties SHON répartis sur 14 sites géographiques¹².
- **Unités de recherche (UR)** : 23 UR¹³ dont 13 UR en tutelle avec d'autres institutions dont :
 - o **8 UR** en Sciences humaines et sociales (SHS) ;
 - o **12 UR** en Sciences et technologies (ST) ;
 - o **2 UR** en Sciences du vivant et de l'environnement (SVE) ;
 - o **3 UP du CNRS** dont Centre de Biophysique moléculaire CBM, Conditions extrêmes et Matériaux Haute Température et Irradiation Cemhti, Institut de Combustion Aérodynamique Réactivité et Environnement Icare.
- **Opérateur de recherche partenaires**¹⁴ : 8 partenaires institutionnels dont :
 - o 2 établissements d'enseignement supérieur et de recherche : **Université de Tours** avec 5 UR en cotutelle (3 en SHS et 2 en ST) et **Insa Centre-Val de Loire** avec 3 UR en cotutelle dans les sous-domaines ST5 et ST6 ;
 - o 6 organismes nationaux de recherche : **CNRS** avec 11 UR en cotutelle (8UMR) ou en tutelle unique (3 UP), **BRGM** avec 1 UR en cotutelle, ministère de la Culture avec 1 UR en cotutelle et **Inrae** sans être cotutelle et associé contractuellement au laboratoire **LBLGC** (Laboratoire de biologie des ligneux et des grandes cultures).
- **Écoles doctorales (ED)** : **5 écoles doctorales co-accréditées avec l'Université de Tours et l'Insa CVL**
 - o ED n°552 Énergie - Matériaux - Sciences de la Terre et de l'Univers ;
 - o ED n°616 Humanités et Langues ;
 - o ED n°551 Mathématiques, Informatique, Physique Théorique et Ingénierie des Systèmes ;
 - o ED n°549 Santé, Sciences Biologiques et Chimie du Vivant ;
 - o ED n°617 Sciences de la Société : Territoires, Économie, Droit.
- **Principaux domaines de spécialisation de la production scientifique**¹⁵. L'Université d'Orléans est principalement spécialisée en Sciences et Technologies, notamment dans les sous-domaines :
 - o Sciences de l'univers (indice de spécialisation [IS] 3) ;
 - o Mathématiques (IS 2,5) ;
 - o Sciences de la Terre (IS supérieur à 2,2) ;
 - o Chimie de synthèse et matériaux (IS 1,8) ;
 - o Chimie physique et analytique (IS 1,5) ;
 - o Constituants fondamentaux de la matière (IS 1,5) ;
 - o Physique de la matière condensée (IS 1,4).

Dans les autres domaines, seul le sous domaine individus, marchés et organisations a un IS supérieur à 1 avec 1,2.

- **PIA : Projets ayant obtenu un financement PIA** :
 - o **2 IDEFI** : Édifice (5 300 000 €) et Remis (658 020 €) ;
 - o **4 LABEX** : Voltaire (16 351 351 €), Caprysses (4 925 743 €), Synorg (998 409 €) et Iron (443 204 €) ;
 - o **1 ÉQUIPEX** : Planex (5 400 000 €), association aux ÉQUIPEX T-REfimeve, Imagine2, Mesonet, Terra Forma ;
 - o **1 PRO3** : DemoES (6 250 000 €).
- **Établissement labellisé HRS4R Human Resources Strategy for Researchers (juin 2020).**

⁹ Note flash du SIES n°23, Les boursiers sur critères sociaux en 2021-2022, septembre 2022.

¹⁰ Fiche DGRH, Université d'Orléans, Données 2021, MESR.

¹¹ Comptes financiers 2022, Data ESR.

¹² Projet d'établissement année 2018-2022, p. 2.

¹³ Une 24e unité de recherche (UMR Iramat) a été créée en 2022 et sera évaluée dans le cadre de la prochaine campagne d'évaluation de la vague C. Elle n'est pas prise en compte dans ce document.

¹⁴ Synthèse DER des évaluations de la recherche de l'université d'Orléans.

¹⁵ OST, Positionnement des établissements IPERU dans l'espace mondial des publications, 2015-2018.

- **Établissement titulaire de la Charte Erasmus+ (2021-2027), du label Bienvenue en France de niveau 2 (décision de labellisation du 01/02/2023) et Génération 2024.**

Contexte territorial¹⁶

- **Population de la région Centre-Val de Loire¹⁷** : 2,56 M d'habitants. Dynamique démographique : -0,5 % de 2014 à 2022.
- **Une académie unique**, académie d'Orléans-Tours, et six départements¹⁸.
- **Deux universités** : université de Tours et université d'Orléans.
- **Population étudiante de la région Centre-Val de Loire** : 66 400 étudiants inscrits dans un établissement d'ESR.
- **Production scientifique** : 1,9 % des publications nationales (12^e rang national) et 2,6 % des dépôts de brevets (12^e rang national).
- **Montant du CPER¹⁹ 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
Travailler sur la nouvelle offre de formation initiale et tout au long de la vie, en définissant clairement ses cibles et ses objectifs et en la dimensionnant du point de vue des ressources financières, des emplois et des compétences mobilisables.	Partiellement suivie d'effet
Fonder la réflexion politique de l'équipe dirigeante sur des données fournies par la sphère administrative centrale et confier effectivement la mise en œuvre des décisions à cette dernière	Partiellement suivie d'effet
Engager une réflexion sur l'identité de l'UO et des actions renforçant le sentiment d'appartenance à un établissement unique, tant en direction des étudiants que des personnels	Suivie d'effet
Encourager les personnels à porter des regards vers l'extérieur, à parangonner et à s'approprier de bonnes idées et de bonnes pratiques inspirées d'autres établissements, français ou étrangers	Non Suivie d'effet
Etudier l'opportunité de regrouper certaines activités de formation.	Partiellement Suivie d'effet
Dynamiser la vie étudiante autour d'un lieu de vie central sur le campus d'Orléans, à partir de l'écoute et de l'implication des étudiants.	Suivie d'effet
Constituer des commissions spécialisées à partir d'élus des conseils afin de discuter et préparer en amont les délibérations.	Partiellement suivi d'effet
Simplifier l'offre de formation dispensée sur les sites hors campus principal et utiliser davantage les ressources de l'enseignement à distance afin de réduire la dépendance aux aides locales.	Partiellement suivi d'effet
S'impliquer plus fortement dans le pilotage de la recherche des UMR en cotutelle CNRS.	Partiellement suivi d'effet

Le comité a noté une seule recommandation de la précédente évaluation du Hcéres qui n'ait pas été suivie d'effet. Dans le domaine du parangonnage externe, la seule initiative rencontrée indique une démarche de comparaison dans les classements, sans pour autant en faire l'analyse. Au-delà de ce maigre point, aucune

¹⁶ Strater Pays de la Loire, 2020.

¹⁷ Insee - Bilan démographique 2021 du Centre-Val de Loire.

¹⁸ Le Cher, l'Eure-et-Loir, l'Indre, l'Indre-et-Loire, le Loir-et-Cher et le Loiret.

¹⁹ Contrat de plan État-Région.

incitation à des démarches de comparaison vers les personnels académiques ou administratifs n'a été mise en place.

Deux recommandations ont été suivies d'effets. D'une part, un effort a été fait en direction des composantes. Le Président se rend aux conseils de composante pour mieux expliciter les politiques engagées. Des messages du Président sont régulièrement adressés à la communauté universitaire afin de toucher des cibles plus larges. Des assemblées générales sont organisées avec l'objectif de faciliter les échanges informels. D'autre part, sur le campus d'Orléans, le centre culturel le Bouillon est un lieu central de diffusion du spectacle vivant et de la vie étudiante (bar tenu par les associations étudiantes). Pour l'accompagnement social, un guichet unique ouvert en 2021 permet de proposer un accompagnement individualisé.

Les autres recommandations n'ont été que partiellement suivies d'effets. Une réorganisation en cinq pôles du SEFCO a été engagée ; ce dernier s'appuie sur un réseau de référents VAE dans les facultés. Toutefois, le comité constate une difficulté à développer l'offre de formation continue sans que l'établissement identifie de solutions. Pour le pilotage de l'établissement, même si le RAE affirme que l'Université dispose d'un SI partiellement urbanisé, ces ressources sont insuffisamment mobilisées dans le processus décisionnel.

Concernant la possibilité de regrouper certaines activités de formation, un cadrage par le coût de l'offre de formation a été mis en place, avec une stabilité depuis 2012 malgré une hausse significative des effectifs.

Pour les commissions spécialisées, selon le RAE, hormis celle sur les moyens (de création récente), il n'en existe pas qui soient régulières et institutionnalisées. L'établissement a plutôt fait le choix de réunir des groupes de travail en fonction des sujets traités. Ces groupes sont parfois et non exclusivement des émanations des conseils. Pour la simplification de l'offre de formation dans les campus de proximité, l'université a déployé une politique dite de spécialisation qui consiste à leur confier des formations non proposées sur le campus central pour leur assurer une part d'attractivité au-delà du bassin proche. Le levier des campus connectés a été partiellement mobilisé mais l'impact ne donne pas lieu à une analyse précise.

Enfin pour l'implication dans le pilotage de la recherche des UMR en cotutelle avec le CNRS la direction de la recherche a été restructurée en s'appuyant sur une aide extérieure. Le processus engagé est toujours en cours de déploiement.

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

Pour préparer cette évaluation, deux rencontres principales avec le Hcéres ont été organisées avant et durant le travail d'autoévaluation de l'établissement dont une rencontre stratégique le 14 décembre 2021, et une rencontre opérationnelle pour accompagner l'élaboration du RAE, le 4 mars 2022.

Lors de la rencontre stratégique préalable à l'évaluation, l'Université d'Orléans a exprimé des attentes pour une évaluation renforcée (« focus ») des points suivants :

- **La formation continue et l'alternance.** L'articulation entre ces deux régimes, leurs modèles de coûts, la chute libre des VAE et la question de la quasi-disparition des contrats de professionnalisation dans les faits soulève des questions.
- **L'eupéanisation et l'internationalisation,** l'Université d'Orléans a participé à la construction de l'alliance ATHENA, et est ainsi devenue une université européenne. L'établissement souhaite que soient particulièrement examinés les points suivants :
 - o La question du plurilinguisme (pour dépasser le seul recours à l'anglais) ;
 - o Le diplôme européen ;
 - o La mobilité des personnels BIATSS ;
 - o Le lien avec la francophonie.
- **Les pôles thématiques de recherche.** Il en existe quatre qui sont dotés d'un responsable. Ils regroupent chacun plusieurs laboratoires suivant un axe thématique. L'établissement s'interroge sur cette structuration et l'absence de lien avec la formation, ainsi que sur le rôle de ces pôles dans l'animation et la structuration de la recherche au sein de l'établissement.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres le 15 juin 2022. La visite de l'établissement s'est tenue du 23 mai au 25 mai 2023. 58 entretiens ont été réalisés sur une durée de trois jours.

Le rapport d'autoévaluation proposé par l'Université d'Orléans est le résultat d'un intense travail collectif. Dans un contexte où la vie universitaire a été marquée par des crises, à la fois communes à tous les établissements français, mais aussi spécifiques à Orléans, la conduite de l'autoévaluation a déjà eu un effet positif, compte tenu de l'importance de l'information produite et de la volonté de formuler des diagnostics exigeants, sans complaisance sur l'établissement.

Si les enjeux auxquels l'UO est confrontée sont bien identifiés et documentés, le comité d'évaluation souligne deux limites au travail fourni : d'abord, une hiérarchisation insuffisante de ces enjeux, plus ou moins stratégiques,

plus ou moins opérationnels et mis au même niveau, ensuite une assez grande difficulté à traduire les orientations en processus d'actions et à définir les leviers de mise en œuvre, tout particulièrement pour favoriser la réappropriation de ces orientations par les structures décentralisées. La visite s'est ainsi attachée à accorder une attention particulière à ces dimensions et aux attentes de l'établissement.

Le pilotage stratégique et opérationnel

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

1 / Une université en transition, avec un positionnement ambitieux et volontariste

L'Université d'Orléans est une université pluridisciplinaire de taille moyenne avec un secteur de la santé en cours de création. Elle est présente sur un nombre élevé de sites (14) répartis dans six départements de la Région CVL. Se voulant fortement ancrée dans son territoire, elle souhaite contribuer au développement de celui-ci. La richesse de son offre de formation, ses dispositifs d'accueil et d'aide à l'insertion professionnelle, ses implantations nombreuses sur le territoire sont mis au service de cette ambition. Même si les deux Universités (Tours, Orléans) n'ont pas encore réussi à faire aboutir un projet d'association, l'émergence d'une véritable politique de site, et une coopération organisée en mode projet, décidée par les trois acteurs (UO, UT et Insa CVL), s'inscrivent dans cette dynamique et doivent permettre de structurer une convention territoriale. **Le comité constate que cette composante du positionnement de l'UO est non seulement énoncée, mais aussi traduite dans une dynamique positive.**

L'UO affirme par ailleurs qu'elle ne souhaite pas être réduite à cette dimension régionale et veut consolider sa présence dans le paysage universitaire national, mais également européen et international. S'appuyant sur le classement de Shanghai, elle fait le constat que sa visibilité est inégale en fonction des domaines (rangs 100 à 500 pour Géosciences, Économie, Mathématiques, rangs 800 à 900 pour Matériaux et Chimie), mais n'en fait pas l'analyse. Elle souhaite structurer plus fortement les partenariats internationaux, au-delà des initiatives des personnels et s'appuyer sur le levier de l'alliance européenne ATHENA²⁰.

À l'échelle nationale, l'analyse de l'université s'exprime de façon plus défensive, en particulier en affirmant son inquiétude face aux universités intensives de recherche regroupées dans UDICE qui accroissent les disparités entre les universités françaises²¹ et risquent d'attirer les meilleurs étudiants en master. De taille trop importante et trop diversifiée selon elle, l'UO écarte une stratégie de spécialisation et elle exprime la nécessité de mieux définir son positionnement stratégique²².

Le comité recommande à l'UO de mieux définir les conditions de l'affirmation d'une excellence en formation et en recherche combinée de façon différenciée selon les domaines scientifiques et lui permettant de faire progresser sa visibilité et son attractivité. L'UO affirme sa capacité à s'appuyer sur sa forte contribution à l'insertion professionnelle des étudiants, sur la bonne visibilité internationale de sa recherche dans plusieurs champs disciplinaires, essentiellement dans le domaine des sciences et des technologies, et son importante attractivité auprès des étudiants internationaux pour maintenir un bon équilibre stratégique entre les différentes échelles de déploiement de ses activités. Toutefois, le comité constate qu'une identification des variables clés, qui permettent de maintenir une attractivité et une visibilité aux différentes échelles géographiques, n'est pas vraiment réalisée. **Le comité recommande à l'UO de réaliser une analyse prospective des besoins en recrutement d'étudiants aux différents niveaux de formation dans l'objectif de développer un rayonnement national et international satisfaisant. Le même type d'analyse est aussi nécessaire pour les besoins en recrutement des personnels et pour orienter les partenariats mis en œuvre.**

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 mise en œuvre des orientations qui s'adapte aux transformations subies ou choisies

À l'occasion des entretiens réalisés avec l'équipe de direction, le comité a fait le constat d'une approche pragmatique, active et plus optimiste que dans le dossier d'autoévaluation (DAE), de la manière de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie de l'établissement : renforcement de l'ancrage international par le projet ATHENA (octobre 2020), succès aux appels ERC, politique de soutien à la recherche par les chaires juniors,

²⁰ L'alliance ATHENA fédèrent les universités d'Orléans, de [Siegen](#) (Allemagne), [Maribor](#) (Slovénie), l'[Institut polytechnique de Porto](#) (Portugal, coordinateur), [Vilnius Tech](#) (Lituanie), l'[Université Niccolò Cusano](#) (Rome), la [Hellenic Mediterranean University](#) (Grèce), l'[Université de Vigo](#) (Espagne) et l'[Université Maria Curie-Skłodowska](#) (Pologne). Ce partenariat est axé sur la thématique de la transformation numérique des sociétés.

²¹ RAE, pp. 6 et 7.

²² Il faut noter qu'un travail de comparaison avec d'autres universités (françaises et européennes) n'a pas été mené de façon systématique.

dynamique des réponses aux appels à projets, engagement très déterminé dans le projet de création de la faculté de médecine considéré comme un levier externe et interne de progression, volonté de faire avancer la coopération avec les partenaires académiques du site (en particulier l'Université de Tours) autour de projets concrets (sans attendre la mise en place de la convention de coordination territoriale). Ces actions pour consolider la position nationale et internationale de l'établissement permettront de renforcer l'articulation avec l'ancrage local, dont le comité a constaté la réalité. De plus, l'image externe assez fortement endommagée par les crises de gouvernance est en partie restaurée à présent. Alors que les différents collectifs de l'UO ont été très déstabilisés par les successions de crises²³, le comité fait le constat que cette démarche volontariste visant à cristalliser les ambitions collectives est une réponse adaptée à la situation de l'université. **Le comité recommande que le prochain projet d'établissement soit l'occasion de mieux formaliser ces orientations stratégiques afin d'en permettre l'appropriation par les parties prenantes et d'en définir les modes d'implémentation.**

Le projet d'établissement de 2018 définit quatre orientations stratégiques : piloter une offre de formation soutenable, enraciner l'excellence de la recherche, franchir l'étape de l'internationalisation, valoriser le potentiel de l'établissement et de son environnement. À ces orientations, 12 jalons sont associés en formation, 5 en recherche, 8 pour l'international et 10 en gouvernance et pilotage. Certains de ces jalons ont un fort caractère stratégique, d'autres ont un caractère opérationnel très sectoriel. Le DAE s'attache assez peu à l'explicitation des orientations stratégiques retenues et à leur mise en œuvre²⁴. Il insiste principalement sur la volonté de faire de ce moment un vecteur de développement de la cohésion universitaire, ce point devant probablement être relié avec la période difficile que l'UO a traversée en interne.

L'ancrage local est une dimension importante et assumée de l'UO, qui est considérée par les acteurs interrogés lors des entretiens comme « l'université régionale » présente sur la plus grande partie du territoire. Deux conséquences sont attendues : une fonction de promotion sociale des jeunes du territoire, là où l'ambition de poursuite d'études ne va pas de soi ; un soutien du dynamisme économique. En formation, l'accueil de 3500 étudiants dans les campus de proximité, avec une part importante d'étudiants en IUT et en licences professionnelles, mais aussi 800 étudiants en licence, est considérée par les acteurs locaux comme une contribution importante pour faciliter l'accès à l'enseignement supérieur. Le fort investissement de l'UO dans le domaine de l'apprentissage est aussi évalué comme une contribution aux dynamiques locales. La participation à six pôles de compétitivité accentue le constat d'une université en prise sur le milieu économique. L'investissement dans le pôle Capteurs²⁵ à Bourges est considéré comme un élément déterminant du développement du tissu industriel et d'un lien entre la recherche et l'industrie. **Sur ces deux points, la promotion sociale des jeunes du territoire et la contribution au dynamisme économique, le comité partage l'avis très positif recueilli lors des entretiens.**

Dans son projet d'établissement de 2018, l'Université d'Orléans s'attache à valoriser son potentiel de recherche par une politique de coopérations avec les ONR présents localement. Au regard de sa relation étroite avec le CNRS, qui dispose d'un campus distinct, de la présence du siège social du BRGM, du centre Inrae consacré aux recherches sur la forêt et les sols, et d'un centre hospitalier régional, l'UO fait le constat, au cours des années antérieures à la finalisation du projet d'établissement, qu'elle a su s'appuyer sur des recherches à forte visibilité au moment du PIA1²⁶ pour obtenir des résultats positifs. L'UO affirme sa volonté de structuration de la recherche, suivant en cela les recommandations du précédent rapport du Hcéres. En regroupant les différentes unités de recherche du site (25 UR au total, hors unités d'appui à la recherche, dont des unités propres de l'université, des unités mixtes avec le CNRS et le BRGM, et des unités propres du CNRS), l'UO a créé quatre pôles thématiques de recherche :

- Énergie, matériaux, système terre, espace – EMSTE,
- Sciences biologiques, chimie du vivant – SBCV,
- Modélisation, systèmes, langages – MSL,
- Humanités, cultures, sociétés – HCS.

Les pôles thématiques de l'UO sont régis par ses statuts (Titre I, art. 3). Leurs missions actuelles et leur gouvernance sont définies par les articles 5 et 6 du titre II. Une de ces missions en particulier est de contribuer à l'élaboration des orientations de recherche, de favoriser une meilleure articulation entre la recherche et la formation et de coordonner les réponses aux appels à projets. De plus, il leur est demandé de favoriser la transversalité des actions de recherche et d'encourager la pluridisciplinarité des projets. Les pôles sont animés par un coordonnateur désigné par le Président parmi les membres de l'assemblée de pôle, qui est, selon les statuts, exclusivement composée par les directeurs de laboratoires rattachés aux pôles. Les directeurs de composantes

²³ Ces crises sont relatives à des problèmes de gouvernance.

²⁴ Sur de nombreux points, les données internes et les environnements externes se sont fortement modifiés, cette situation amène à reconsidérer la pertinence de certains jalons.

²⁵ Cellule de transfert de technologie de l'UO.

²⁶ Projet d'établissement 2018, p 2.

sont quant à eux invités. Les statuts prévoient que tous les deux ans, le coordonnateur d'un pôle présente un bilan d'activités au CAc.

Cependant, le comité constate le manque d'ambition de ces pôles, dont le périmètre paraît mal adapté. En effet, l'absence des ONR dans ces pôles est critique pour la définition des orientations scientifiques et la coordination des appels à projets. Ces derniers sont souvent communs à l'ensemble des partenaires académiques territoriaux. De même, la faible implication des composantes est un frein important pour mieux articuler la formation et la recherche, notamment afin de tendre vers une structuration de type *graduate schools* et de faciliter la continuité entre le master et le doctorat, alors que le 2^e cycle est un point de faiblesse de l'établissement (voir le Domaine 3 de ce rapport).

Les modalités d'intervention sont par conséquent moins définies : assemblée biannuelle de pôles, rapport annuel au conseil académique, actions de coordination. Concrètement, il est difficile d'apprécier la façon dont les pôles pèsent dans les processus de décision et d'identifier dans cette structuration des effets produits au regard des attentes escomptées. Au vu des entretiens réalisés, les pôles apparaissent aujourd'hui comme étant un lieu d'échanges, apprécié des chercheurs, contribuant à faire mûrir, en leur sein, les réflexions portant sur les enjeux de cohérence scientifique. Le lien avec les enjeux de formation semble faible et les directeurs de composantes ont donné l'impression de se tenir à distance de cette dynamique.

La sollicitation par la direction de l'université d'un avis du comité traduit une interrogation sur le devenir des pôles : simple structure de coordination ou structure ayant la capacité à peser sur les décisions et disposant éventuellement de leviers d'action, avec l'avantage de compenser la forte dispersion structurelle en laboratoires et en composantes de formation.

Afin de donner à ces pôles un réel rôle structurant, le comité recommande à l'UO de réaliser plusieurs actions dont :

- **À court terme, le comité recommande qu'un programme de travail annuel, comprenant un nombre limité de questions, soit défini par le CAc pour chaque pôle.** En effet, le CAc joue un rôle très important dans la conduite des politiques académiques et des problématiques qui en découlent, telles que l'emploi académique.
- **À moyen terme, le comité recommande, dans le cadre de la convention de coordination territoriale, de définir un périmètre élargi aux acteurs académiques dans la région pour coordonner leurs actions par champs de recherche et de formation.**

En formation, il est difficile de percevoir une politique globale de l'Université d'Orléans qui puisse se décliner en quelques orientations prioritaires. L'importance accordée à l'apprentissage est l'une des orientations dont le comité constate la réalité de la mise en œuvre (4472 apprentis au cours de la période 2018-2022)²⁷. L'apprentissage est considéré comme étant un excellent vecteur de réussite et d'insertion sur les campus de proximité, qui répond aux besoins spécifiques des territoires. **Le comité a constaté la forte adhésion des acteurs économiques et territoriaux à cette politique²⁸. Cette stratégie de formation est cependant peu visible dans la communication de l'UO (site web), qui délègue au CFA Centre-Val de Loire et aux CFA de branches l'information sur les formations par apprentissage.**

Sur le sujet de la structuration de l'activité de formation, deux orientations apparaissent²⁹ : une volonté de développer le 2^e cycle (avec un premier cycle aujourd'hui très dominant³⁰) et une recherche de stabilisation des effectifs du 1^{er} cycle au vu des possibilités d'encadrement existantes. Le problème de l'attractivité du master apparaît comme étant le plus préoccupant. Seul le secteur LSH présente un poids très proche du nombre d'étudiants dans les deux premiers cycles. Le ratio du nombre d'étudiants en master sur celui en licence est respectivement en droit-économie de 0,34 et en sciences de 0,24. Avec la prise en compte des étudiants en formations professionnalisantes (IUT, école d'ingénieurs), ces ratios deviennent respectivement 0,22 et 0,36. Alors que les incitations de politique publique sont très volontaristes pour lier les politiques en master et en doctorat au travers des *graduate schools*, par exemple, la taille relativement réduite du 2^e cycle peut devenir un handicap pour assurer la visibilité nationale et internationale de l'UO. Il est difficile d'analyser les causes de cette situation et de quantifier la part liée à la réussite insuffisante en licence, la difficulté à retenir les étudiants sortant de licence et la difficulté à attirer des étudiants venant d'autres universités. Cette question est la plus critique pour le secteur des sciences et technologies où le nombre d'étudiants en master est faible. La réponse qu'il faudra lui apporter devra prendre en compte l'attractivité en master et dans les filières d'ingénieurs, ces dernières attirant des étudiants relevant d'aires géographiques plus étendues. L'UO doit réfléchir à l'élargissement en ingénierie de son offre et à l'accroissement des promotions afin de consolider son 2^e cycle dans le secteur scientifique.

Le comité recommande que l'établissement produise une analyse approfondie de cette question afin de se doter d'une stratégie ambitieuse pour accroître le nombre d'étudiants en 2^e cycle. Pour le secteur scientifique,

²⁷ Près de la moitié des formations de l'UO sont proposées en apprentissage (BUT, LP, masters), soit en moyenne 7,5% des étudiants de l'UO, avec des proportions plus marquées sur les sites distants : Bourges (19%), Chartres (19,5%), Issoudun (17,8%).

²⁸ Cf. entretiens.

²⁹ Cf. entretiens.

³⁰ 4950 étudiants en 2^e cycle pour 17888 étudiants, soit 27% des effectifs, au 15 janvier 2022.

le comité recommande d'étudier la part que doit prendre un développement de l'école d'ingénieurs interne (Polytech), alors que les attentes pour ce type de formation sont très importantes.

Il faut aussi noter que l'UO travaille sur la complémentarité entre son campus principal et ceux de proximité en leur confiant des formations non proposées sur le campus central pour leur assurer une part d'attractivité au-delà du bassin proche.

Le RAE fait aussi référence à une orientation complémentaire : la formation continue aujourd'hui peu développée. La direction de l'université a décidé d'anticiper la construction du futur contrat en intégrant cet objectif dans les éléments du cahier des charges donné aux porteurs de projets de formation, l'objectif étant de faciliter l'accueil du public de FC dans les différentes filières³¹.

Globalement, le comité juge que l'Université d'Orléans n'évalue pas suffisamment son attractivité, n'a pas de vision en termes de poids des grands champs disciplinaires de formation (et de leurs interactions) et ne prend pas position sur le poids respectif des formations généralistes et des formations professionnalisantes. L'UO doit plus explicitement confirmer les parts respectives de ses domaines de formation et les faire progressivement évoluer vers ses domaines d'excellence, mettre en relation ces questions avec la crainte formulée d'une forme de marginalisation par rapport aux universités à potentiel de recherche très élevé, définir ces choix au regard des attentes des parties prenantes (employeurs, étudiants, familles et territoires). Le descriptif de l'activité de formation dans le RAE, ainsi que les appréciations des partenaires du monde économique et social, confirment l'existence d'une diversité d'initiatives non traduites dans des priorités d'action. Il est probable que ce constat soit lié à un processus de la conduite des formations qui est ancré dans les composantes. **Le comité recommande à l'UO de conduire un travail de redéfinition de ses orientations en matière de formation, en tenant compte des enjeux transversaux communs à l'ensemble de l'université et en modulant les objectifs selon les spécificités internes et externes des grands champs de formation.**

Le développement de l'internationalisation joue un rôle central dans l'auto-évaluation, l'Université d'Orléans souhaitant progresser sur cet axe. Le degré d'internationalisation peut être regardé au vu de plusieurs indicateurs, par exemple la part des étudiants étrangers. Avec 9,3% d'étudiants étrangers, l'UO se situe légèrement en-dessous de la moyenne nationale des universités (10,3%). Ce constat est valable pour les deux premiers cycles et pour tous les champs disciplinaires. Seul le troisième cycle présente un taux de présence d'étudiants étrangers plus élevé que la moyenne nationale (49,2% pour 35,5%). Pour l'ensemble des cycles et des champs disciplinaires, le poids des étudiants provenant de pays engagés dans le processus de Bologne est inférieur à celui observé nationalement (13,7% pour 22,3%). Le nombre de thèse en cotutelle est relativement stable depuis 2018, avec une moyenne de 13 thèses par an. La politique des chercheurs invités peut être considérée comme satisfaisante et stable avec une moyenne de 50 chercheurs accueillis par an.

La stratégie internationale est accompagnée par des dispositifs mis en place par la région Centre-Val de Loire ; le Studium, institut d'études avancées de la région, propose et met en œuvre des programmes pour promouvoir les échanges scientifiques internationaux interdisciplinaires et stimuler la recherche fondamentale. Il participe à la construction d'une cohérence de la politique internationale des acteurs locaux (CNRS, région, métropole, pôles de compétitivité, etc.).

Le développement des mobilités, entrante et sortante, pour les étudiants et les personnels académiques, administratifs et techniques est l'un des objectifs principaux. L'objectif de 50% des étudiants de l'université concernés par la mobilité est affiché. En revanche, cet indicateur est peu documenté et suivi même si l'UO considère avoir progressé dans la mise en place d'outils et de structures permettant d'accompagner et de faciliter cette mobilité (processus d'accueil, structures et services spécifiques, soutiens financiers par exemple) dans une approche du parcours des usagers³². La mise en place d'un guichet unique a été facilitée par un travail avec des acteurs locaux comme la préfecture, la CPAM, le Crous, les régies de transport. Une partie des étudiants étrangers sont accueillis dans les campus de proximité avec l'appui des collectivités territoriales. Les entretiens ont permis d'apprécier la qualité de ces dispositifs.

L'alliance ATHENA est présentée comme essentielle pour construire une stratégie commune autour de la transformation numérique des universités. Toutefois, le DAE comme les documents spécifiques à ATHENA ne s'attachent pas à présenter précisément ces orientations. Le comité perçoit l'importance accordée à l'internationalisation des formations, et tout particulièrement à la mobilité étudiante. **Le comité recommande à l'UO de formaliser les orientations stratégiques relatives à l'alliance ATHENA et de définir la manière dont celles-ci se déclinent au sein de l'université (niveau des cycles, champs disciplinaires, lieux d'implantations). Le comité rappelle que l'objectif de diplômes spécifiques portés par ATHENA est toujours en débat³³. Pour la recherche, le comité incite l'UO à définir et à mettre en œuvre un plan d'actions afin de faire de l'alliance un élément facilitateur de la mutualisation des infrastructures de recherche et de réponses communes aux appels à projets européens. Cette volonté de l'établissement est certes affirmée, mais elle n'a pas été mise en œuvre à travers des actions concrètes³⁴. De même, la construction d'une politique de ressources humaines adaptée aux enjeux**

³¹ RAE, p. 44.

³² RAE, p. 8.

³³ Cf. entretiens.

³⁴ Cf. entretiens.

de l'internationalisation, qui est un objectif retenu au sein de l'alliance, demanderait à être précisée en termes d'orientations et de processus.

Il faut ajouter à ces orientations analysées précédemment la chance que représente le projet de création d'une faculté de médecine, en concertation avec l'Université de Tours. Celui-ci est perçu comme une ambition commune à l'UO, permettant d'ouvrir de nouvelles coopérations entre les disciplines et entre les structures existantes, favorisant ainsi des champs de partenariats nouveaux avec les acteurs socioéconomiques. Cette initiative est positive pour l'image et la visibilité de l'établissement.

Le comité recommande à l'Université d'Orléans de réactualiser la formulation de ses objectifs opérationnels dans son prochain projet d'établissement, en évitant une trop grande fragmentation et en privilégiant ceux qui ont le plus d'impact sur la mise en œuvre de ses orientations stratégiques.

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

3 / Une diversité de partenariats locaux, nationaux et internationaux qui crédibilisent le positionnement de l'université

Un acteur très actif du territoire

La période évaluée correspond à un changement de la stratégie partenariale de l'Université d'Orléans avec son environnement régional ESRI. Initialement très centrée sur Orléans Grand Campus dans la recherche de partenariats, la démarche est désormais d'élargir ces coopérations à l'ensemble de la région Centre-Val de Loire. Les coopérations sont nombreuses, plutôt dans une logique de rationalisation des modes de fonctionnement dans les domaines des services de gestion, de la formation et de l'orientation, de la valorisation et des infrastructures numériques³⁵. Les écoles doctorales sont communes aux universités d'Orléans et de Tours et à l'Insa Centre-Val de Loire et de nombreux projets (en formation et en recherche) sont portés en commun avec ces partenaires. L'offre de formation inclut 11 formations co-accréditées dans le cadre de partenariats académiques (Université de Tours, Insa CVL, Université de Bourgogne), principalement au niveau des masters, et le CFA est commun. En recherche, de nombreux partenariats existent, notamment sur les thématiques des sciences de l'univers (OSUC), de l'énergie, de la santé, et sur des projets en nanomédicaments et en sondes. Sur vingt-deux unités de recherche (UR) dans lesquelles l'UO est impliquée, treize sont à tutelles multiples avec l'Université de Tours (5), l'Insa Centre-Val de Loire (3), le CNRS (8), le BRGM (1) et le ministère de la Culture (1). De plus, trois unités propres du CNRS³⁶ sont très fortement intégrées à la politique de l'UO, qui y affecte plus de 10 enseignants-chercheurs. Si les partenariats concernent principalement le domaine des sciences et technologies, les coopérations de recherche concernent aussi l'économie, le management et la linguistique, avec l'Université de Tours et le ministère de la Culture.

Les partenaires mentionnent une bonne dynamique de collaboration territoriale avec des complémentarités qui peuvent encore être davantage exploitées, notamment dans les domaines stratégiques de l'énergie, des matériaux, des sciences de la terre et des biomédicaments. L'échec de la ComUE (dissoute en décembre 2019) a marqué les esprits au sein des collectifs, mais une ambition existe pour développer un partenariat institutionnel fort entre les établissements du Val de Loire, s'appuyant sur des exécutifs nouveaux, qui ont envie de travailler ensemble. Le choix a donc été de privilégier une dynamique de collaborations avant la signature d'un nouvel accord cadre revisité puisque près de deux ans s'étaient écoulés depuis sa première version. Des réussites communes ont renforcé cette dynamique, dont l'obtention du PIA 4 DemoES³⁷, la réponse à l'appel à projet ASDESR³⁸, les deux France 2030 ExcellenceS (Minerve et Loir Val Health) et le PUI LVI. Cette démarche devrait être plus formalisée dans la convention de coordination territoriale qui est annoncée. **Le comité recommande de concrétiser cette structuration dans le cadre du prochain cycle contractuel.**

Les relations avec les collectivités locales, selon le RAE, sont construites sur des objectifs partagés, mais non explicités dans des documents communs³⁹. Par la diversité de ses implantations, l'Université d'Orléans cherche à atteindre un équilibre entre des objectifs de démocratisation de l'accès à l'enseignement supérieur, une rationalisation de l'offre de formation et une contribution à une différenciation des campus de proximité (point énoncé, mais peu explicité et qui peut être contradictoire). Les différents entretiens menés avec les représentants des collectivités territoriales peuvent se résumer dans la formulation suivante : l'UO assume

³⁵ RAE, p. 8.

³⁶ CBM, Conditions extrêmes et Matériaux : Haute Température et Irradiation – _Cemhti, Institut de Combustion Aérodynamique Réactivité et Environnement, Icare).

³⁷ Appel à manifestation d'intérêt : démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur.

³⁸ Accélération des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

³⁹ RAE, p. 8.

pleinement sa responsabilité territoriale. Le levier des campus connectés a été en partie mobilisé mais l'impact ne donne pas lieu à une analyse précise. Globalement, le modèle économique de la stratégie de présence territoriale est considéré comme fragile, car il dépend de l'apport des collectivités locales, mais il faut aussi souligner que ces dernières mobilisent des moyens importants, pour la formation et la vie étudiante. Il faut noter que depuis 2017 un « Comité d'Orientation Stratégique Enseignement Supérieur, Recherche et Innovation »⁴⁰ (COS ESRI) réunit mensuellement tous les acteurs académiques régionaux, les représentants de l'État (DRRT/DRARI) et des collectivités concernées (la région et les deux métropoles régionales). Ce lieu d'échanges favorise le partage des informations et contribue à développer des projets communs. Les projets « Ambition Recherche et Développement » (ARD) portés par la région CVL ou les projets PIA4 ExcellencES portés par chaque université sont coordonnés au sein de cette instance. Le comité considère que ce dispositif présente l'intérêt de donner un cadre global aux démarches partenariales. **Il préconise que les partenariats puissent être précisés avec chaque collectivité au travers de conventions cadres englobant l'ensemble des coopérations. Leur formalisation permettrait de structurer dans la durée les objectifs communs et les moyens afférents.**

Acteurs économiques, un « bourgeonnement d'initiatives », en recherche comme en formation

La stratégie partenariale n'accorde pas d'importance à la relation à son environnement économique, ni dans la définition des objectifs recherchés, ni dans les modes de mise en œuvre, alors que l'évaluation des formations par le Hcéres insiste sur la nécessité des coopérations dans ce domaine. De fait, l'activité partenariale est intense en recherche comme en formation. En recherche, l'établissement développe des partenariats avec des acteurs socio-économiques de premier ordre au niveau national et international sur ses thématiques d'excellence, à travers huit laboratoires communs avec des grandes entreprises, des PME ou des start-up⁴¹. De 2016 à 2020, la Direction de la Recherche et des Partenariats (DRP) recense 155 contrats industriels, 11 projets ARD (programmes structurants), 150 projets région APR, 64 ANR, 22 projets CPER/ Fonds FEDER et 14 projets cadres européens. Les partenariats industriels sont aussi nombreux, fructueux et ambitieux avec un flux annuel de thèse Cifre significatif et en hausse (voir référence 10) et des recettes annuelles de l'ordre de 2 M€. En formation, les partenariats s'organisent principalement en apprentissage au sein du CFA commun avec l'Université de Tours. Il est probable qu'une partie de ces démarches soit lancée de façon décentralisée et qu'une cartographie de l'ensemble de l'activité partenariale soit difficile à produire. **Le comité recommande de profiter de la réorganisation de la direction de la recherche et des partenariats pour inclure cet objectif dans son cahier des charges.**

Enfin, le comité souligne une densité de liens avec des grandes entreprises et des start-up innovantes, mais une moindre coopération avec les PME du territoire, pourtant en fortes attentes de coopérations, un potentiel de développement existant vers ces acteurs.

Une internationalisation coproduite avec les acteurs locaux, une approche plus institutionnelle autour de l'université européenne

La mise en œuvre de l'internationalisation est présentée principalement sur deux thèmes dont l'accueil de chercheurs étrangers, d'une part, et le développement des thèses en cotutelle, d'autre part.

Le premier objectif se décline sous forme de deux dispositifs : celui du Studium, agence régionale dont l'objectif « est de créer, en région Centre-Val de Loire, une dynamique pour la communauté scientifique qui englobe les acteurs publics et privés de la recherche » ; des dispositifs propres à l'Université d'Orléans. Plusieurs impacts sont attendus : l'accroissement de la visibilité des équipes, la contribution au recrutement ultérieur de l'UO, l'aide à la définition de projets européens ou de sujets émergents. La présence des chercheurs invités dans les formations doctorales est une façon d'accroître l'internationalisation. La manière dont ces impacts ont été identifiés est une méthode qui pourra être exploitée dans les autres domaines de l'évaluation.

Les cotutelles de thèse font l'objet d'une analyse⁴². Considérées comme relevant plutôt d'initiatives individuelles, elles sont une pratique qui inscrit la formation doctorale dans le champ international. En revanche, elles ne sont pas inscrites dans une politique de développement des partenariats pérennes. Par conséquent, elles sont peu efficaces pour élargir les lieux d'accueil proposés aux doctorants de l'UO. Le comité constate une large majorité d'échanges avec les universités des pays du sud. C'est le seul domaine qui fait référence à des zones géographiques, notamment de l'Asie et de l'Afrique du Nord, avec des accords de mobilité de doctorants⁴³. Cependant, il s'agit d'une dimension non présente dans la définition du positionnement international dans le RAE. La définition de zones géographiques prioritaires pour développer les mobilités sortantes est peu explicite, bien que ces mobilités figurent parmi les priorités stratégiques de l'établissement et alors qu'il existe une focalisation de fait (Sud pour les thèses/ Asie et Afrique du Nord pour les mobilités entrantes). **Le comité recommande à l'Université d'Orléans de s'attacher à définir des partenaires privilégiés répondant soit à ses**

⁴⁰ RAE, p. 30.

⁴¹ Cinq de ces LabComs ont été créés depuis 2018

⁴² RAE, p. 9.

⁴³ RAE, p. 6.

priorités scientifiques, soit aux besoins des mobilités de ses étudiants, tout en s'attachant à définir les conditions permettant de faire vivre ces partenariats privilégiés.

L'alliance européenne ATHENA est une chance pour structurer et pour fédérer une démarche commune de l'établissement. L'Université d'Orléans doit s'attacher à favoriser l'appropriation de ce projet par les équipes pédagogiques et de recherche. Elle doit aussi faire émerger une réponse, partagée par les instances de gouvernance, à trois questions : l'intérêt de diplômes communs au sein de l'alliance, le lien avec la francophonie et l'intérêt d'une mobilité des BIATSS (objectif énoncé dans le projet).

Le diplôme commun est très certainement une façon d'accroître le caractère tangible d'ATHENA pour les étudiants. Cette disposition doit contribuer à l'attractivité des formations.

Même si le contexte institutionnel n'est pas identique, l'expérimentation du label « diplôme européen » doit permettre de faire l'analyse de l'expérience des masters conjoints de type Erasmus Mundus. Environ 63% des établissements d'enseignement supérieur français engagés dans les universités européennes participent depuis plusieurs années à ces masters. Ces diplômes ont une plus-value pédagogique, mais aussi culturelle et personnelle, les étudiants d'une promotion circulant entre deux et trois pays. L'expérience Erasmus Mundus semble montrer qu'un tel diplôme représente une plus-value significative pour les employeurs et cela doit être transposable au diplôme commun d'une alliance européenne. L'intérêt du diplôme européen, comparativement au label Erasmus Mundus, est qu'il ne concerne pas uniquement les masters, mais qu'il peut aussi se développer en licence et en doctorat. **Toutefois, le comité recommande de hiérarchiser les objectifs entre les niveaux de formation.**

Les réglementations nationales ainsi que les systèmes d'accréditation sont différents d'un pays à l'autre. Travailler sur le diplôme européen, c'est aussi ouvrir le dossier d'une convergence des processus d'évaluation de la qualité des programmes, ce point pouvant contribuer à enrichir la démarche qualité dans l'établissement. Enfin, le diplôme européen repose, comme on l'a écrit, sur une démarche d'expérimentation qui permet de trouver des solutions nouvelles et de les déployer avec une progressivité à définir. L'expérimentation est aussi une façon de répondre à la perte d'étudiants en masters qui affecte les composantes. **Le comité recommande de mettre en œuvre progressivement cette approche pragmatique, ce qui permettrait d'en corriger les défauts dans une démarche d'amélioration continue.**

Alors que peu de partenaires de l'Alliance ont une approche très active de l'enseignement et l'usage de la langue française, ce projet peut sembler en décalage avec l'objectif de soutien à la francophonie.

Il faut noter cependant que la francophonie ne se réduit pas à l'usage de la langue française, elle est aussi une capacité à porter la culture française. La présence d'une université française dans une alliance est en soi une valorisation de la France, de sa langue et de sa culture. Sur une problématique, celle du plurilinguisme, le tout anglais n'est pas souhaitable dans l'alliance et le comité considère qu'une attention à la diversité linguistique est préférable.

Favoriser la mobilité de l'ensemble des membres de la communauté universitaire au sein de l'alliance fait partie des objectifs premiers de ce type de projets et l'objectif d'une mobilité des BIATSS doit être considéré comme positif, même si la mise en œuvre est difficile : frein de la langue, moindre habitude à la mobilité. **Le comité recommande, dans un premier temps, des formes de mise en œuvre permettant d'atténuer les réticences. Par exemple, des séjours d'étude en petit groupe, pour une durée relativement courte, pour étudier chez un partenaire les formes de travail et d'organisation relatives à une fonction donnée.**

Une présence forte des organismes, des modalités de coopération à redéfinir

Globalement, le partenariat avec les organismes de recherche est peu analysé au-delà du constat d'une tendance au fléchissement de la dynamique d'Orléans Grand Campus et du souhait de ces organismes (tout particulièrement le CNRS) de se recentrer sur leur rôle national. Comme pour le champ des coopérations avec le milieu économique, l'analyse amène au constat d'une activité partenariale très intense avec les organismes de recherche autour des laboratoires communs. Comme l'ont montré les entretiens, ceux-ci sont en attente d'une « signature scientifique » de l'UO plus centrée sur ses points forts. L'université doit voir comment traduire cet objectif dans ses orientations et quelle traduction concrète lui donner dans ses modes de fonctionnement et l'allocation des moyens.

La nature des partenariats est l'une des variables qui contribue à définir des orientations stratégiques. **Le comité note, pour conclure, que l'Université d'Orléans développe des partenariats à chaque échelle géographique. Elle donne ainsi du crédit à son positionnement et conforte sa visibilité. Un effort de développement des liens avec les PME, notamment dans les campus de proximité, doit être conduit de façon plus volontariste.**

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

4 /Un équilibre entre une volonté de transformation et une tension sur la ressource humaine

L'animation des différents collectifs : des progrès mais un problème qui n'est pas totalement résolu

L'autoévaluation note que la structure organisationnelle est à forte dimension facultaire. Le passage aux RCE a accru la difficulté des composantes à s'inscrire dans les nouveaux processus qui en ont résulté⁴⁴. La présence d'un nombre important de composantes dotées d'un régime spécifique (8 sur 11), qui revendiquent une reconnaissance de leur particularisme, accentuée, selon la direction de l'Université d'Orléans, cette difficulté.

L'une des réponses mises en place par la direction de l'UO est la pratique des « contrats internes d'objectifs et de moyens » (CIOM) qui étaient prévus dans le projet d'établissement. Ils permettent d'échanger autour des projets de chaque composante avec un meilleur partage de l'information et de leur état de réalisation. En revanche, le RAE formule le constat d'une difficulté à croiser les objectifs des composantes avec les objectifs stratégiques du projet d'établissement⁴⁵. Les directeurs de composantes entendus soulignent le bon climat de leurs réunions, même s'ils regrettent le mode plutôt descendant de leur animation. Ils soulignent la disponibilité du Président et de l'équipe de direction, insiste sur le travail positif impulsé autour du CAC, en particulier sur les questions des moyens humains, tout particulièrement concernant les personnels académiques. La relation est analysée comme étant plus compliquée avec les services centraux (« on ne peut pas compter sur le central », disent certains). Cette situation est liée à ce qui est perçu comme une insuffisance de compétences, due à la rotation rapide de personnels de moins en moins formés. **Le comité incite la direction de l'Université à impliquer davantage les directions de composantes dans la gouvernance de l'établissement.**

Au-delà des composantes, la décentralisation des implantations doit aussi être prise en compte. La satisfaction exprimée par les collectives locales est très forte sur ce point, mais les personnes consultées lors des entretiens attendent de l'UO qu'elle propose un interlocuteur local unique par campus de proximité, ayant vocation à fluidifier les modes de fonctionnement et ce d'autant plus que chaque campus peut juxtaposer plusieurs antennes de composantes aux modalités de fonctionnement différenciées. Ce souhait concerne aussi la gestion des différents aspects de la vie étudiante, qui est une mission dans laquelle les collectivités locales s'impliquent fortement. Cette évolution n'est pas seulement nécessaire du point de vue de ces collectivités. Elle est en effet souhaitable pour les étudiants, individuellement et collectivement. Elle permettrait de faire le lien avec le central afin de bien mobiliser ses ressources. **Le comité recommande à l'établissement de définir et de mettre en œuvre un plan d'actions, pour la désignation d'un interlocuteur unique par campus de proximité, en fonction des particularités propres aux différentes antennes de composantes. De plus, le comité recommande d'analyser la potentialité de développement des antennes en incluant les activités de formation continue, d'en faire des espaces d'expérimentation en profitant des bénéfices des tailles plus réduites d'activités. Sur le plan économique, le comité recommande de mieux documenter les effets induits des antennes en résultats, en coûts et en ressources (directes et indirectes), et de faire le lien avec des objectifs de politique publique de l'État.**

Des processus administratifs et un système d'information qui doivent être formalisés et consolidés

La problématique de la relation difficile entre le centre et les composantes n'est pas simplement d'ordre stratégique mais aussi d'ordre plus opérationnel. Les processus de fonctionnement administratif sont décrits comme insuffisamment formalisés. L'articulation des fonctions soutien et support entre le centre et les composantes pose problème, une part faible des moyens humains étant dévolue aux fonctions centrales. En réponse à cette situation, un Projet de Transformation Organisationnelle a été élaboré au début de l'année 2022 pour repenser à la fois l'organisation administrative de l'Université d'Orléans et les modalités de travail, les outils et les processus métiers. Une réorganisation de la direction de la recherche a également été mise en œuvre. Un renforcement de la Direction Générale des Services est en cours de déploiement. En effet, tel que le souligne l'UO dans son RAE, « celui-ci vise à instaurer une Direction Générale renforcée, constituée d'une DGS et de deux DGSA. L'un sur le volet moyens (finances, RH, immobilier) et l'autre sur le volet formation et vie

⁴⁴ En mars 2010, dans son rapport préalable à la prise des nouvelles RCE, l'IGAENR soulignait que la maîtrise du risque à l'Université d'Orléans nécessite une plus grande synergie entre les services qui sont encore trop cloisonnés. Il s'agit de réaliser un effort important au niveau du management des services centraux, effort qui doit être accompagné par l'équipe présidentielle.

⁴⁵ Lors des entretiens, les directeurs de composantes ont exprimé une vision claire des enjeux de leurs composantes. Lors de l'élaboration des CIOM cette entrée devrait être centrale afin de baser ce dispositif sur une revue de projets (et pas exclusivement d'actions) et avec une temporalité qui ne soit pas exclusivement annuelle.

étudiante. L'objectif est de positionner clairement la Direction Générale des Services en tant qu'acteur de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie d'établissement, dans le pilotage des projets et la coordination des différents intervenants »⁴⁶. L'élaboration de feuilles de route thématiques et transversales, la mise en place de dispositifs d'animation des filières métiers avec les composantes doivent rendre opérationnelle cette orientation. Concomitamment, l'action des vice-présidents qui ont souvent suppléé les carences administratives (par vacances de postes), est recentrée sur les dimensions plus politiques. Si le RAE fait le constat de progrès observés aussi bien en matière de formalisation, de définition et de mise en œuvre de plans d'action dans des domaines variés, il mentionne aussi la persistance de difficultés à suivre de manière centralisée la réalisation et la cohérence de l'ensemble de ces plans. Le comité considère que ces orientations sont positives, mais il a aussi constaté que la réussite de la mise en œuvre de nombreuses orientations était conditionnée à la capacité de stabiliser l'encadrement (voir référence 7) et ce d'autant qu'une partie importante des personnels ont été fortement déstabilisés par les successions de crises internes et sont en attente d'une stabilisation organisationnelle⁴⁷.

Le RAE et les entretiens rendent compte d'un système d'information en cours de consolidation. La crise sanitaire a accéléré le déploiement de certains projets comme l'accès au SI pour le télétravail. Tous les personnels sont dotés d'un ordinateur portable et des prêts sont possibles pour les étudiants. Bien que le système d'information soit partiellement unifié pour les services centraux, pour ceux de deux UFR et pour certaines composantes, l'uniformisation pour l'ensemble des services de l'UO reste encore un objectif. Le comité considère qu'il est nécessaire d'accélérer la mise en œuvre de cet objectif. Une mutualisation de moyens et de compétences avec les partenaires académiques (Université de Tours et Insa Centre-Val de Loire) est engagée, une migration des données et des logiciels vers un Data Centre commun est en cours, contribuant aussi à une sécurisation informatique.

La sécurité informatique⁴⁸ a fait l'objet d'une prise en charge plus volontariste pendant la période récente. Un état des lieux global a été réalisé, l'objectif étant désormais de passer d'une organisation très décentralisée, en silos, à un socle commun de pratiques sécurisées. Le comité a une appréciation positive de ces évolutions, mais il faut noter que la progression semble là aussi très dépendante des ressources humaines, dans un contexte difficile de faible attractivité des emplois de cadres informatiques proposés par l'UO. **Le comité considère que cette situation appelle à une vigilance particulière sur la façon dont les compétences informatiques sont réparties entre le centre et les composantes.**

Une politique de communication qui doit mettre en perspectives les politiques et les résultats de l'université

La politique de communication doit accompagner les efforts évoqués précédemment. Des messages du Président sont régulièrement adressés à la communauté universitaire par courriel. Des assemblées générales sont organisées avec l'objectif de favoriser plus d'échanges informels et de consolider l'identité de l'établissement ; cet objectif demande un travail dans la durée. La décision d'intégrer la direction de la communication au sein du cabinet, sous la responsabilité du directeur de cabinet, traduit la volonté de renforcer la dimension politique des actions de communication. Sur les questions sensibles des RH, le comité considère que la communication interne devrait être plus active, aller au-delà des comptes rendus des réunions des instances statutaires, et ce sous forme de dossiers problématisés, construits dans un travail commun avec la DRH. Le comité a aussi fait le constat que la communication sur l'offre de formation ne favorise pas une mise en avant des facteurs d'attractivité de l'établissement et de sa stratégie (par exemple, les formations par apprentissage ne sont pas visibles sur le site internet). La direction de la communication souhaite déployer une communication plus positive sur les réussites de l'université et elle s'attache à obtenir une couverture plus valorisante par la presse. **Le comité partage ce constat et souligne la nécessité de mieux mettre en valeur les atouts de l'Université d'Orléans qui répondent aux attentes des étudiants (qualité des campus et de la vie étudiante, intensité de la vie culturelle, etc.), en allant au-delà de la simple information, nécessaire mais pas suffisante en termes d'image et d'attractivité, sur le territoire de proximité et au-delà. Le manque de visibilité du site internet de l'UO et le faible développement⁴⁹ de l'accès des entreprises à ce site nuisent fortement à l'attractivité des activités proposées par l'établissement aux acteurs socio-économiques.**

Sur l'ensemble des dimensions organisationnelles, l'UO a engagé un travail de fond ambitieux. Le comité a constaté que, pour cette université, l'organisation facultaire et la dispersion géographique sont des sources de fortes disparités. En matière d'organisation interne, le comité recommande à l'UO de définir des objectifs clairs, explicites et hiérarchisés en fonction des moyens réels qu'elle peut déployer, notamment en ressources humaines.

⁴⁶ RAE, p. 11.

⁴⁷ Cf. entretiens

⁴⁸ A noter que le RSSI travaille en cohérence avec le directeur des systèmes d'information, le fonctionnaire sécurité défense et le service juridique qui porte la fonction de délégué à la protection des données.

⁴⁹ <https://www.univ-orleans.fr/fr/univ/universite/entreprises>

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

5 / Politique de la qualité : des marges de progression

Sous la responsabilité d'un DGSA, un pôle Qualité Pilotage Missions Transverses assurait jusqu'à une période récente le pilotage de la qualité dans l'établissement. Il a mis en œuvre des projets de labellisation, pour obtenir la certification HRS4R en ressources humaines entre autres. D'autres projets de labellisation ont été portés par des composantes et des services dans leur champ spécifique : Polytech est certifié ISO 9001, l'IAE bénéficie de la certification Qualicert, l'IDF est labellisé Qualité Français Langues Étrangères, le SEFCO est certifié Qualiopi, le Service Commun de Documentation, Noctambu+. L'intégration dans le projet d'évolution des critères du Label Services Publics +, en matière d'organisation, est envisagée⁵⁰. Malgré toutes ces avancées, les démarches de simplification, de dématérialisation et de mutualisation annoncées sont finalement peu définies.

Il faut noter que ce pôle a pris en charge l'accompagnement du changement dans l'établissement avec la conduite de diagnostics destinés à optimiser les modes de fonctionnement. Plusieurs domaines d'application évoqués dans le RAE sont concernés par cette optimisation des modes de fonctionnement dont la direction de la recherche et des partenariats, les processus de suivi des heures de formation pour les directeurs et les gestionnaires de composantes ou encore la structuration de la direction des affaires financières (DAF). Des travaux de cartographie des risques sont engagés, pour lesquels l'UO pourrait mobiliser un cabinet externe. La vacance de poste du contrôleur interne depuis 2019 conduit le comité à s'interroger sur la capacité de l'établissement à mener un travail programmé en matière de sécurisation et de contrôle interne.

Aujourd'hui, l'UO est assez loin de l'existence d'une direction de l'amélioration continue, présente dans un nombre croissant d'universités. Dans la nouvelle organisation, ce domaine d'activité est désormais rattaché directement à la DGS. Le périmètre des missions comprend le contrôle interne, les processus d'évaluation, les contractualisations internes et externes, l'animation du SID et le pilotage de l'amélioration continue.

Cependant, il faudra veiller à ce que les moyens en ressources humaines (actuellement trois postes sont vacants pour trois occupés) et les compétences internes de ce pôle correspondent aux besoins que recouvrent ses différentes missions.

L'UO conduit de nombreuses initiatives dans le champ de la qualité ; cependant, la cohérence globale doit progresser et la hiérarchisation des transformations doit tenir compte des moyens qui peuvent être mobilisés. De plus, les processus ne doivent pas être conduits de façon trop technique, mais en faisant d'abord le lien avec les enjeux politiques. **Le processus d'amélioration doit s'appuyer sur l'acquis des CIOM, pour mieux prendre en compte les spécificités des domaines d'activités, non seulement en croisant les objectifs transversaux de l'UO et les transformations jugées prioritaires dans les structures décentralisées, mais aussi en concentrant les évolutions souhaitées sur un nombre restreint d'objectifs atteignables dans une période donnée.**

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 / Le pilotage financier de l'université : une sortie de l'état d'urgence, une nécessité de professionnalisation

Un effort important d'assainissement de la situation financière

Le comité souligne l'effort important d'assainissement de la situation financière de l'Université d'Orléans. De 2018 à 2021, l'UO a dégagé une capacité d'autofinancement annuelle moyenne de 11 M€, le fonds de roulement a augmenté de 21 M€ et la trésorerie de 24 M€. Fin 2021, la trésorerie (47,8 millions €) correspond à 106 jours de charges décaissables ou 6 années du montant moyen d'investissement. En 2021, la masse salariale totale représente 79% des produits encaissables. Parallèlement, beaucoup de dépenses anciennement exécutées par les composantes ont été centralisées (fluides, ménage), ce point ayant permis un meilleur suivi. Au vu de ces données⁵¹, le comité constate que la soutenabilité budgétaire a été rétablie, même si elle est considérée comme demeurant fragile, au vu en particulier de l'augmentation des coûts énergétiques.

L'UO s'est donné un objectif de développement des ressources propres. De 2018 à 2021, elles ont augmenté de 10,5 M€, soit 29%. En 2018, pour 100 € de financement d'État, l'UO ajoutait par son action 18 € de ressources propres ; en 2021, l'apport complémentaire à 100 € de ressources d'État est de 26 €. En 2021, l'origine des

⁵⁰ RAE, page 14.

⁵¹ Comptes financiers 2018 à 2021.

ressources propres se répartit de la façon suivante : 17% pour la formation, 11% pour la recherche (hors investissements d'avenir), 5% pour le financement d'investissements d'avenir, 33% pour les subventions des collectivités territoriales, 5% pour les subventions européennes et 29% provenant d'autres ressources propres⁵². L'objectif que l'université s'est donné commence donc à se concrétiser⁵³. Le RAE mentionne la création d'un poste de catégorie A, positionné pour la recherche de partenariats et de mécénats dans le cadre de la fondation partenariale, pour développer les ressources propres de cette dernière relativement modestes à ce jour⁵⁴. La direction de l'UO considère que les ressources propres bénéficient principalement aux composantes, alors que le centre doit soutenir un accroissement de charges communes et d'investissements. Récemment, un rééquilibrage de l'allocation des ressources propres entre les composantes et les dépenses communes a été introduit lors du processus de construction budgétaire. En 2021, un prélèvement de 20% des ressources propres des composantes au titre de la participation au projet d'établissement a été instauré. **Au vu des coûts des activités de soutien et de support, tels que le programme P2CA les analyse pour l'UO (de l'ordre de 11% pour le soutien, 25% pour le support), ce prélèvement peut être justifié par les services fournis aux composantes. En revanche, le comité considère que le dispositif doit inciter au développement de ressources propres et invite à moduler le prélèvement (ou la facturation des coûts de services de soutien et de support) en phase de démarrage de nouvelles activités.**

La direction de l'UO considère que l'offre de formation, qui mobilise un volume horaire correspondant à 162% du potentiel enseignant, pèse sur l'équilibre global de l'établissement. Si on utilise les données P2CA comme base de comparaison, la formation pèse pour 64% des coûts globaux ramenés à l'étudiant (pour 61% en moyenne pour les universités pluridisciplinaires sans secteur santé), la différence provenant des coûts directs de formation dont la part dominante est induite par la masse salariale enseignante, heures complémentaires incluses. La précédente évaluation du Hcéres avait recommandé à l'UO de simplifier l'offre de formation dispensée dans les campus de proximité et d'utiliser davantage les ressources de l'enseignement à distance afin de réduire la dépendance aux aides locales. Or, cette recommandation n'a été que partiellement suivie d'effets. **Le comité recommande à l'université, dans la continuité, de poursuivre ses efforts pour rationaliser son offre de formation en l'adaptant à ses spécificités, afin d'en réduire les coûts globaux.**

Des processus budgétaires à professionnaliser

Selon le RAE, le Débat d'Orientation Budgétaire (DOB), présenté par la présidence et voté en CA chaque année, est un moment privilégié pour faire le point sur la situation financière de l'établissement de façon plus approfondie et pour proposer des orientations budgétaires. Le comité considère que la dernière lettre de cadrage budgétaire est trop technique, les orientations y sont peu développées⁵⁵. Le DOB doit aussi être le moment de mieux articuler les orientations budgétaires globales et les activités des composantes. Des difficultés persistent pour bien articuler les CIOM et le dialogue de gestion avec les composantes. Les dimensions pluriannuelles sont peu présentes, les enjeux de la politique d'investissement sont peu développés ; les tableaux de synthèse des plans pluriannuels d'investissements sont peu utilisés pour dégager de façon synthétique l'impact des investissements engagés sur le fonds de roulement et la trésorerie. La réflexion prospective ne prend pas suffisamment en compte les enjeux de transformation de l'établissement et les investissements d'accompagnement. **Le comité recommande d'enrichir la démarche en intégrant ces aspects.**

Cette question doit probablement être mise en relation avec l'organisation de la fonction financière. Selon le RAE, jusqu'à une période récente, alors que 74 personnes sur l'établissement contribuaient à la fonction financière, seulement quatre personnes étaient affectées à la DAF ; cette répartition n'est pas optimale pour le suivi de l'exécution budgétaire. Il existe des différences importantes entre les budgets prévisionnels (y compris le dernier budget rectificatif) et le budget réalisé ; en 2019, l'écart entre le budget exécuté et le dernier budget rectificatif est de -2 M€ en personnel (2%), de -8,8 M€ sur la totalité des dépenses ; en 2020, l'écart est de -2,2 M€ en personnel et de -17 M€ sur la totalité des dépenses. L'éclatement des briques du SI contribuant à la fonction financière peut aussi expliquer cette difficulté et être source de situations très chronophages et problématiques en termes de fiabilisation de l'information comptable et financière⁵⁶.

L'établissement a une participation active au programme P2CA. Si cet outil est certainement utile pour fonder une politique de tarification des prestations, il peut aussi avoir une valeur ajoutée pour d'autres sujets. Il peut en effet apporter une information intéressante pour réfléchir aux mécanismes d'allocation. Il permet de présenter les équilibres budgétaires d'une manière qui diffère de la présentation habituelle en distinguant les dépenses de masse salariale, de fonctionnement et d'investissement en lien avec les activités : poids du support, du

⁵² Une part de ce montant correspond au retour financier vers l'université du CFA externalisé.

⁵³ Pour un échantillon de comparaison de 13 universités pluridisciplinaires sans secteur de la santé, le ratio moyen observé en 2021 est de 32 € de ressources propres pour 100 € de ressources État. La structure de la répartition des ressources propres est la suivante : formation 25% ; recherche (Hors IA) 10% ; Investissement d'avenir 7% ; subventions collectivités territoriales 33% ; subventions européennes 6% ; autres ressources propres 19%.

⁵⁴ RAE, p. 17.

⁵⁵ Le dernier compte financier est peu mobilisé dans la fiabilisation de la qualité de la prévision, la référence restant les différentes étapes du budget prévisionnel de l'année précédente.

⁵⁶ RAE, p. 17.

soutien, de la recherche, de la formation, de la vie étudiante (poids actuels et projection de moyen terme). Sur ces données macro-analytiques, il permet également de présenter l'équilibre entre la masse salariale, le fonctionnement et l'investissement, et ce en relation avec les orientations stratégiques et la façon de concevoir l'évolution des activités. **Globalement, le comité recommande à l'établissement de mieux articuler les choix budgétaires et l'évolution souhaitée de ses activités en recherche, formation et vie étudiante.**

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. »

7/ Des fragilités structurelles qui pénalisent la stratégie de développement de l'établissement

Un plan de retour à l'équilibre, qui a pesé lourd sur les ressources humaines de l'établissement

La politique de ressources humaines a été largement impactée par le plan de retour à l'équilibre financier, obligeant l'établissement à geler les recrutements⁵⁷, alors que le nombre d'étudiants augmentait rapidement (+18,9% de 2016 à 2021). Entre 2015 et 2019, le nombre de postes a ainsi baissé de 59. Depuis 2019, le nombre d'emplois progresse de nouveau avec toutefois une baisse d'effectifs, entre 2020 et 2021, due aux difficultés de recrutement⁵⁸. Parallèlement, le nombre de recrutements de contractuels a augmenté, soulevant aujourd'hui la question de la politique de gestion de ces contractuels. **En ce sens, le comité recommande à l'établissement de mettre en place des actions concrètes pour stabiliser ses effectifs réels et pallier ses difficultés de recrutement.**

Une gouvernance et un processus décisionnel à conforter

La présidence du Conseil Académique pilote l'élaboration de la politique des RH de l'Université d'Orléans⁵⁹. La mise en place des CIOM, tant pour les composantes que pour les UR, permet d'instaurer un temps d'échange avec l'ensemble des parties prenantes et d'identifier des besoins pluriannuels. Un important travail préalable est fourni par le pôle d'aide au pilotage, qui produit une série d'indicateurs. Toutefois, cette identification n'est que partielle, faute d'avoir un système robuste d'indicateurs des RH, qui laisse de côté l'ensemble des services centraux et communs.

Parallèlement à ces temps consacrés au partage des projets, le dialogue et le processus décisionnel qui accompagnent la politique d'emploi des enseignants et des enseignants-chercheurs paraissent relativement bien établis et semblent donner satisfaction. Malgré les diminutions d'emplois, les tensions semblent apaisées⁶⁰.

Concernant la politique de recrutement et d'emploi des personnels BIATSS, la structuration semble beaucoup moins formalisée et il est plus difficile d'identifier la stratégie. Le groupe prospective et emplois (GPE) ne donne pas satisfaction : il manque de transparence et se révèle peu agile⁶¹. **Le comité recommande à l'établissement de mieux formaliser sa stratégie en matière de politique de recrutement et d'emploi des personnels BIATSS.**

La politique d'emploi de l'établissement est scindée en deux sur les plans structurel, temporel et financier : d'un côté, le volet se rapportant aux enseignants et enseignants-chercheurs, qui fait l'objet d'un dialogue structuré, et de l'autre, le volet qui concerne les BIATSS. Cette approche ne permet pas d'avoir une stratégie globale et s'avère fragile en matière d'allocation des moyens (peu de fongibilité des enveloppes). Cette faiblesse se traduit également à travers l'incapacité de la DRH à fournir des indicateurs stabilisés⁶² et une prévision budgétaire fiable⁶³. La raison principale est l'instabilité de cette direction avec plusieurs mois sans direction et une rotation importante (un directeur recruté en 2021 n'est resté que huit mois). Cette fragilité induit une position prudentielle de l'établissement, qui l'amène à reconduire les enveloppes d'une année sur l'autre sans pouvoir identifier les marges de manœuvre. **Le comité recommande à l'Université d'Orléans d'effectuer au plus vite un recrutement à la direction des RH et de le stabiliser.**

⁵⁷ Évolution constante à la baisse du nombre d'ETP de 2015 (1918 ETP) à 2019 (1859 ETP) avec une reprise des créations d'emplois en 2020 (1877 ETP) et 2021 (1930 ETP). A noter que, durant la période, la part de contractuels augmente fortement tant chez les enseignants et enseignants-chercheurs que chez les BIATSS (22% des emplois en 2015, 28% en 2021).

⁵⁸ Rapport social unique 2021, p. 12.

⁵⁹ Lettre de mission de la présidente du Conseil académique publiée sur le site internet de l'établissement.

⁶⁰ Cf. entretiens.

⁶¹ RAE, p. 19 et entretiens.

⁶² Le comité n'a pas été en mesure de suivre une évolution de la cartographie des emplois par structures (services centraux et services communs, composantes, laboratoires). Les données du bilan social (très riche sur de nombreux aspects) sont présentées de façon instable dans le temps. Cette donnée est d'une grande utilité pour permettre d'apprécier la relation activités – emplois.

⁶³ Cf. entretiens.

Des difficultés de recrutement importantes

Outre les faiblesses de pilotage déjà identifiées en ce qui concerne le volet BIATSS de la politique des ressources humaines, l'Université d'Orléans paraît en grande fragilité pour le recrutement de ces derniers et tout particulièrement pour les catégories A. Les difficultés de gouvernance ont entraîné des départs de cadres supérieurs, mais cette situation n'explique pas à elle seule l'ampleur du phénomène. Le manque d'attractivité est pointé, tant sur le plan salarial (les salaires sont bas – RSU 2021) que sur le contenu des postes. Les conditions de recrutement en CDD avec des salaires peu attractifs et des contrats courts (un an), constituent un autre facteur ne permettant pas de s'attacher durablement des agents. À cela s'ajoute, une image dégradée en tant qu'employeur (rotation rapide et visible), ce qui amplifie les difficultés de recrutement. Ce constat a été très largement partagé lors des entretiens du comité.

Une forme d'épuisement des cadres a été soulignée à plusieurs reprises et constatée lors des entretiens par le comité. L'épuisement s'explique par l'ampleur des emplois vacants, qui induit une surcharge de travail pour les équipes en place (et une responsabilisation trop forte des catégories B), par l'absence de compétences qui crée de l'insécurité chez les cadres en place (par exemple, dans la DRH) et par les réorganisations structurelles, pourtant nécessaires, qui ajoutent de la complexité à la situation.

Globalement, cette situation constitue un danger pour l'UO, qui s'inscrit dans une réelle dynamique de projets, mais qui aura de grandes difficultés à mettre en œuvre de nombreux projets sans des services supports efficaces et des processus robustes.

Si le recrutement des enseignants et des enseignants-chercheurs est qualifié de satisfaisant, il convient de rester attentif aux signaux faibles : moins de candidats postulent sur certains postes.

Dans un contexte de crises successives et malgré une dynamique d'établissement satisfaisante aujourd'hui, le dialogue social est difficile et le comité a perçu là encore une différence de climat entre les enseignants et les enseignants-chercheurs d'une part, et les BIATSS d'autre part. Le dialogue qui semble se dérouler de manière satisfaisante avec les EC⁶⁴ (groupe de travail sur la Ripec, par exemple) est plus difficile avec les BIATSS (manque de pédagogie sur le Rifseep). Les élus ne sont pas suffisamment accompagnés par les services pour optimiser le fonctionnement des instances : de nombreux PV de CT n'ont pas été produits et le CSAE n'a toujours pas voté de règlement intérieur au moment de la visite du comité, soit six mois après les élections professionnelles.

Le comité recommande de mieux formaliser les processus des services afin de gagner en efficacité, d'approfondir le dialogue social pour fluidifier les relations internes et de repenser sa politique de recrutement pour ne pas laisser de poste vacant.

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

8 / Une politique immobilière qui s'appuie sur des partenariats forts et une volonté de l'établissement de renforcer sa capacité de pilotage des opérations

Le patrimoine de l'Université d'Orléans se caractérise par des surfaces importantes en bâtiment (228 745 m²) et un espace naturel hors norme de 100 ha au campus de la Source comprenant un bois classé. Sa gestion se caractérise par une complexité certaine liée à divers régimes de propriété, les collectivités territoriales étant propriétaires de plusieurs bâtiments.

Le RAE souligne l'inflexion forte dans la stratégie patrimoniale entre le début du contrat et son évaluation finale, du fait de l'évolution du nombre d'étudiants, de l'ouverture d'un nouveau département, chargé de former les kinésithérapeutes et, à la rentrée 2023, d'un autre département qui accueillera les études de médecine.

Une stratégie patrimoniale partagée avec les collectivités locales

Le modèle très territorialisé de l'UO se traduit dans ses caractéristiques patrimoniales. Son patrimoine se trouve inégalement réparti au regard des besoins réels, les campus de proximité étant souvent mieux dotés grâce aux collectivités locales. Ce point est un obstacle à la rationalisation du patrimoine, même si des efforts ont été réalisés, y compris sur les campus de proximité⁶⁵. **Le comité encourage l'établissement à poursuivre ses efforts**

⁶⁴ Cf. entretiens.

⁶⁵ RAE, p. 24.

de rationalisation du patrimoine et lui recommande de mettre en place des actions concrètes pour adapter son modèle territorialisé en fonction des besoins réels des différents campus de proximité.

Le partenariat avec les différentes collectivités territoriales sur le plan patrimonial est fort : il permet à la fois de structurer des campus de proximité, d'engager les chantiers stratégiques (comme le campus Madeleine et l'implantation de la future composante de médecine), de mutualiser certains moyens humains et de limiter pour l'UO les coûts d'entretien⁶⁶. **La métropole du Grand Orléans porte un projet stratégique très fort, le projet Madeleine, qui visait initialement une réorganisation du campus de La Source et la possibilité de mettre en œuvre des transformations pédagogiques. Plus récemment, avec la décision de créer la nouvelle composante de médecine, ce projet va permettre de transférer la composante droit, économie gestion en centre-ville d'Orléans, et d'accueillir la nouvelle composante à proximité du CHR.** La métropole, le département, la région et l'État font de ce projet un des projets majeurs du territoire. La métropole engage à ce titre d'importants moyens (financiers et de maîtrise d'ouvrage). Elle en fait un élément de transformation du territoire sur le plan urbanistique et d'attractivité du territoire. **Le comité partage cette analyse et encourage la mise en œuvre de cette stratégie.**

L'UO s'est emparé du projet Madeleine pour faire du patrimoine un élément de transformation des pratiques pédagogiques et de réponse aux attentes des usagers. Ce projet est estimé à 60 M€. Une chargée de mission au sein de l'UO a été nommée pour le coordonner. L'ensemble des parties prenantes (maître d'œuvre, futurs utilisateurs des bâtiments) se réunissent une fois par mois pour en assurer le suivi.

Compte tenu des enjeux stratégiques et des montants financiers de cette opération, le comité recommande de signer une convention-cadre qui fixe le partenariat du Grand Orléans avec l'université. Celle-ci assurerait un engagement dans le temps autour d'objectifs partagés et apporterait une sécurité aux parties prenantes.

Un nouveau SPSI ambitieux mais qui manque de moyens

Le nouveau SPSI définit des ambitions fortes avec plusieurs opérations de grande envergure, notamment sur les campus orléanais, avec une rénovation énergétique du patrimoine de l'université. Si le projet Madeleine est lancé sous maîtrise d'ouvrage de la collectivité, l'aménagement de la composante santé en est au stade de l'étude de programmation⁶⁷. Les financements obtenus dans le cadre de France Relance pour des travaux de rénovation énergétique ont pour leur part été exécutés dans des marchés de conception-réalisation⁶⁸ avec une charge très allégée pour la maîtrise d'ouvrage universitaire.

La mise en œuvre de la stratégie du SPSI, et plus largement la préparation de l'UO à se porter un jour candidate à la dévolution du patrimoine, nécessite une structuration et une montée en compétences forte de la direction du patrimoine⁶⁹.

La structuration de la fonction de gestion patrimoniale, comme c'est le cas aussi de la fonction RH, est fragilisée par l'éclatement des moyens humains au sein des composantes ou des instituts⁷⁰. Le poste de chargé de projets nouveaux est actuellement rattaché à la DGS⁷¹ et non à la direction patrimoniale, comme il devra l'être à terme. Il est également noté que l'UO pourrait être en difficulté pour porter certains projets d'envergure inscrits au CPER, faute d'avoir les moyens humains suffisants⁷².

Aujourd'hui, la direction du patrimoine apparaît principalement comme le pilote des opérations d'entretien et de maintenance du patrimoine. Elle possède pour ce faire des outils pertinents pour une programmation pluriannuelle et les dépenses de maintenance sont centralisées. Cette structuration apparaît comme un élément positif sur lequel la direction pourra s'appuyer pour se structurer plus fortement et pouvoir à terme porter des maîtrises d'ouvrage complexes.

Le comité recommande la montée en compétences de la direction en étoffant les équipes⁷³ (recrutement d'un manager énergie en cours) et en développant la capacité à porter des maîtrises d'ouvrage complexes pour sécuriser le pilotage des opérations.

⁶⁶ RAE, p. 25 et entretiens.

⁶⁷ Cf. entretiens.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Propos introductif à la mission d'évaluation par le président de l'UO.

⁷⁰ Schéma pluriannuel de stratégie immobilière de l'UO – Période 2021-2027, pp. 12 et 13.

⁷¹ Cf. entretiens.

⁷² RAE, p. 26 et entretiens.

⁷³ Aujourd'hui, la fonction patrimoine mobilise 14,6% des emplois de BIATSS dont 5% de catégorie A, 13% de catégorie B et 83% de catégorie C.

Pour piloter plus finement la stratégie immobilière, un SI immobilier est en cours de construction⁷⁴. Des données seront encore à développer, notamment le taux d'occupation des salles, pour acquérir une vision centralisée. La valorisation patrimoniale est peu développée, faute de moyens d'impulsion à y consacrer⁷⁵.

Le SPSI apparaît comme n'étant pas suffisamment en cohérence avec les moyens actuellement dévolus à la politique patrimoniale, tant sur le plan humain que sur le plan financier. L'absence de SI patrimonial global est de plus un frein au pilotage de la fonction immobilière. La création du poste d'énergéticien annoncée lors des entretiens ne peut à elle seule constituée une trajectoire pour cette direction.

L'Université d'Orléans intègre dans sa stratégie les éléments liés au développement durable. Une vice-présidence en développement durable a été créée et une enveloppe annuelle de 250 K€ est réservée à des actions spécifiques liées à ce domaine. Des actions fédératrices⁷⁶ sont engagées sur les campus, et le patrimoine naturel exceptionnel du campus de la Source est considéré comme un atout dans la prise en compte de cette démarche. **Même si les enjeux de transition semblent bien identifiés, le comité recommande d'accroître les moyens financiers pour mettre en œuvre, en la matière, une stratégie globale ayant des impacts réels.**

⁷⁴ RAE, p. 25. A noter toutefois, que cette information n'a pas été confirmée lors des entretiens.

⁷⁵ RAE, p. 25.

⁷⁶ Cf. entretiens.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1) Forces

- Un fort ancrage local, une forte adhésion des acteurs locaux (territoriaux et économiques) à la politique de l'UO.
- Des réseaux partenariaux diversifiés adaptés aux différents espaces de l'ESRI.
- Une gouvernance structurée qui a permis de créer un climat interne plus apaisé.
- Des CIOM qui servent de base de dialogue entre la gouvernance centrale de l'établissement et les composantes et les UR.

2) Faiblesses

- Des processus de fonctionnement insuffisamment formalisés.
- Une logique d'amélioration continue à structurer et à développer.
- Un manque d'attractivité des postes BIATSS, qui se traduit par un nombre très élevé de vacances de poste et des rotations de personnels pénalisantes dans les services.
- Un dialogue social difficile avec une partie des organisations syndicales représentant les personnels administratifs et techniques.
- Une mise en valeur insuffisante des atouts de l'université par la communication.

3) Recommandations

- Réactualiser et préciser la formulation des objectifs opérationnels dans le prochain projet d'établissement, en évitant une trop grande fragmentation.
- Impliquer les directeurs de composantes dans la gouvernance globale de l'établissement.
- Documenter les effets induits des antennes en coûts et en ressources (directes et indirectes) et faire le lien avec des objectifs de politique publique de l'État.
- Se saisir des projets structurants (faculté de médecine, alliance européenne) pour fédérer les ambitions collectives.
- Donner la priorité à la stabilisation des compétences et aux conditions permettant aux équipes de travailler dans un cadre sûr pour pouvoir procéder à des réorganisations plus sereinement sans entraîner de nouvelles tensions.
- Travailler l'attractivité des emplois en lien avec la stratégie d'internationalisation de l'université, une politique de formation qualifiante affirmée et une amélioration des rémunérations.
- Conduire à son terme l'organisation de la fonction financière, élargir les compétences dans les dimensions prospectives et pluriannuelles.

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 / Une volonté d'animer la politique scientifique et des laboratoires à la qualité reconnue

Un potentiel scientifique important qui tire profit stratégiquement des partenariats avec les organismes nationaux

Dans le domaine de la recherche, le projet d'établissement 2018 -2022 s'articulait autour d'un objectif prioritaire qui était de porter la recherche au meilleur niveau international. Trois leviers étaient mis en avant : un développement de partenariats aux différentes échelles (régionale, nationale et internationale) pour affirmer la politique scientifique de l'établissement, une mise en œuvre de stratégies partagées avec les partenaires académiques régionaux, ainsi qu'une plus grande capacité à faire reconnaître la qualité de la recherche dans les appels à projets nationaux et internationaux.

L'Université d'Orléans est impliquée dans 45 entités de recherche, dont 23 unités de recherche (UR)⁷⁷. Six (dont cinq du domaine SHS) de ces UR sont sous la seule tutelle de l'UO. Le principal partenaire de l'UO est le CNRS avec huit unités mixtes de recherche (UMR). Trois unités propres de recherche (UPR), du domaine ST, relevant du CNRS, sont dans le périmètre de la recherche de l'établissement. En effet, l'UO, bien que n'y exerçant pas la tutelle, y affecte un nombre significatif d'enseignants-chercheurs (42 sur les 177 personnels permanents, toutes catégories confondues, soit 24%). Les autres partenaires de l'UO dans les UR sont l'Université de Tours pour cinq UR (trois en SHS et deux en ST) et l'INSA Centre-Val de Loire avec trois UR du domaine ST.

L'UO est partenaire de quatre Labex (dont deux pour lesquels elle assure la coordination). Elle est associée à quatre équipements d'excellence (dont deux en tant que coordinateur). La réticulation de la structuration de la recherche de l'UO est également assurée par 16 fédérations de recherche et unités de service.

En SHS, le comité souligne le rôle important joué par la Maison des Sciences de l'Homme Val de Loire, unité d'appui et de recherche sous la triple tutelle du CNRS, de l'UO et de l'Université de Tours⁷⁸. À ce titre, elle assure un pont scientifique entre les universités d'Orléans et de Tours. Elle joue aussi un rôle de relais et de soutien au déploiement des plateformes nationales, et un rôle important dans le développement de l'IR-Huma-Num en Val de Loire en pilotant plusieurs *consortiums* ou en participant à leur activité, notamment autour de l'archéologie, des textes d'auteurs, des corpus de langage ainsi que de musiques numériques. La MSH Val de Loire entretient des relations fortes avec la Région, dont elle est l'interlocutrice privilégiée pour ce qui relève de la recherche en SHS et de ses appels à projets et Réseaux thématiques de Recherche (RTR) pluridisciplinaires.

Les 626 agents titulaires de l'UO, qui exercent au sein des 24 UR évaluées par le Hcéres (565 enseignants-chercheurs et 61 personnels d'appui à la recherche), se répartissent principalement dans les domaines ST (361, 58%) et SHS (226, 36%). L'effectif des personnels en SVE est de 34 (6%). À cela s'ajoutent environ 450 doctorants (90 thèses soutenues en moyenne par an au cours de la période 2019-2021, en diminution en 2020 et 2021 en raison de la pandémie⁷⁹).

Les activités de certains axes de recherche développées par les UR impliquant l'UO accèdent à une reconnaissance internationale⁸⁰. Elles renvoient l'image d'un établissement qui, avec l'appui de son principal partenaire, le CNRS, rayonne pour des thématiques spécifiques plutôt que pour un ou des domaines scientifiques larges. Par exemple, en SHS, les travaux en économie financière et en économie du développement durable confèrent à l'unité de recherche qui les porte une position de leader européen. En ST, l'approche bi-disciplinaire mathématique-physique théorique concourt à soutenir une recherche en physique théorique et en matière de probabilités ou de géométrie visible sur la scène internationale. Une UR des sciences de la Terre et de l'Univers mène des études en bio-géochimie, sur les mécanismes physiques et chimiques dans le sol et le sous-sol, et en pétrologie expérimentale qui ont conduit, en particulier, à des avancées significatives dans la compréhension de la géodynamique de l'Asie. L'informatique (algorithmique, apprentissage, sémantique, vérification) est également un élément de la signature internationale de l'établissement. En SVE,

⁷⁷ L'UR, Iramat (ST), qui a été créé bien avant 2022, est prise en compte dans ce document.

⁷⁸ Elle fédère 22 unités de recherche situées à Tours et à Orléans, soit tous les laboratoires en SHS de la région Centre-Val de Loire. Au total, cela représente un collectif de recherche d'environ 1 300 personnes, couvrant toutes les disciplines des SHS.

⁷⁹ Rapport de synthèse du DER.

⁸⁰ Rapport de synthèse DER p. 4.

la reconnaissance internationale est principalement associée aux recherches du domaine de l'immunologie concernant les pathologies inflammatoires pulmonaires à la suite de contaminations par des pesticides et le développement périnatal. D'autres travaux sur des thématiques ciblées, menés par des UR dans lesquelles l'investissement de l'UO comparé à celui du CNRS est plus modeste, peuvent être distingués. Ils relèvent de la chimie (chimie atmosphérique, exobiologie, physico-chimie des matériaux sous conditions extrêmes, chimie des molécules bioactives) ou des sciences de la Terre et de l'Univers (astrophysique, étude des plasmas spatiaux, étude des pulsars). Selon les rapports d'évaluation des UR, la thématique particulière de la combustion se distingue par son fort impact. Ces recherches sont menées par une UPR dans laquelle l'UO est bien investie (36% du personnel permanent) et dans une UR portée quasi-exclusivement par l'UO.

Pendant la période 2016-2020, l'Université d'Orléans a participé à plus de 4 800 publications scientifiques, soit environ 950 par an. L'année 2018, avec 1 050 publications, se présente comme un point haut de la période. Contrairement à ce qui est observé pour l'ensemble de la France, ce nombre ne baisse pas et en conséquence, la part de l'UO dans les publications françaises augmente légèrement⁸¹.

L'analyse des publications souligne que l'UO est, d'un point de vue bibliométrique, spécialisée en ST. Symétriquement, elle paraît peu spécialisée en SHS et encore moins en SVE. Dans le domaine ST, c'est en sciences de l'Univers, qu'elle apparaît la plus spécialisée, puis en mathématiques, en sciences de la Terre et en chimie. Cette spécialisation bibliométrique vient conforter l'analyse qualitative exposée dans le paragraphe plus haut. Dans le domaine des SHS, l'université d'Orléans apparaît spécialisée uniquement sur le domaine « individus, marchés et organisation » dont relève l'économie. C'est en sciences de la vie et de la santé que l'UO se montre la plus internationalisée, avec cinq points de plus que la moyenne française. Une différence qui tend cependant à se réduire. En ST, l'UO est très proche de la moyenne française, en particulier en 2020. Les SHS ont un taux d'internationalisation inférieur à celui de la France mais l'écart s'est réduit durant les cinq dernières années⁸².

Les documents fournis par les UR pour les CIOM⁸³ permettent d'apprécier l'intensité de l'activité partenariale internationale. Sur 21 documents analysés, le comité constate une très grande disparité de la dynamique partenariale à l'international, ainsi que diverses pratiques de financement. Un seul point commun pour la presque totalité des 21 UR : l'importance accordée au financement par le Studium.

Si les documents des UR sont d'une grande richesse, il n'est en revanche pas possible d'identifier une attente formulée par la direction de l'UO au-delà du soutien financier qu'elle apporte aux projets de développement proposés par les UR. Par exemple, aucune confrontation aux objectifs de l'UO sur les échanges internationaux n'est mentionnée.

Le comité est surpris par l'absence de contribution des UR au projet ATHENA lors des CIOM, alors que leurs documents d'orientation évoquent parfois cette question. Seulement un tiers des UR déclarent avoir réalisé une démarche d'intégration ou avoir réfléchi à une implication au sein d'ATHENA (l'Université de Siegen étant mentionnée très majoritairement). **Même si l'alliance ATHENA n'est pas spécifiquement orientée vers la recherche, le comité recommande que la direction de l'UO adopte une approche plus active sur ce point. En particulier, le comité recommande que l'UO définisse sa propre politique en ce qui concerne les relations entre ses UR et les membres de l'alliance ATHENA, en fonction des attentes des UR et de leurs capacités à évoluer à l'international. Plus généralement, même si les relations internationales en recherche doivent s'appuyer sur l'initiative des UR, il est souhaitable que la direction de l'UO définisse plus clairement quelques objectifs prioritaires.**

L'Université d'Orléans s'attache à accroître son rayonnement par une politique active de l'archive ouverte⁸⁴. Le nombre de référencements sur HAL s'est accru par l'action conjointe du service commun de la documentation SCD (formation, saisie directe pour 3000 références) et des laboratoires. Durant la période de référence, ces ajouts ont pris la forme de mentions ou de documents intégraux (18697 dépôts supplémentaires, 5767 fichiers et 12930 références). 40% des documents sont en accès libre en novembre 2021. Toutes les UR incitent plus ou moins fortement les chercheurs et les enseignants-chercheurs à déposer les publications dans HAL ou sur des plateformes plus spécifiques à certains domaines⁸⁵.

Globalement, pour la période d'évaluation, alors que l'Université d'Orléans a traversé des périodes de crise (spécifique ou commune à l'ensemble des universités), la qualité de la recherche a été préservée et sa visibilité s'est plutôt améliorée. Les coopérations avec les partenaires académiques régionaux se sont maintenues. Au niveau international, l'Alliance européenne offre la possibilité de penser les partenariats dans ce cadre, même

⁸¹ Rapport de synthèse DER p. 50.

⁸² Rapport OST Positionnement scientifique de l'Université d'Orléans.

⁸³ Analyse de 21 CIOM recherche.

⁸⁴ Le rapport d'évaluation du Hcéres de 2017 soulignait déjà l'appropriation par les laboratoires de l'archive ouverte HAL.

⁸⁵ RAE p. 35.

si l'avancée de projets communs en recherche reste assez faible. Au-delà d'une amélioration de sa visibilité dans le domaine de la recherche, l'UO gagnerait à définir des partenariats privilégiés qui lui permettraient également d'accélérer son internationalisation. Enfin, la qualité de la recherche à l'UO est indissociable d'une présence forte des ONR dans les UR communes. **Le comité recommande que l'université définisse plus précisément ces objectifs dans son prochain projet d'établissement et surtout qu'elle les traduise en mode d'animation et de gouvernance de la recherche.**

Une restructuration en pôles amorcée qui doit faire ses preuves

Affirmant partager le constat du dernier rapport d'évaluation du Hcéres au sujet d'une structuration complexe de la recherche et du rôle peu lisible des instituts thématiques pluridisciplinaires (ITP)⁸⁶, l'Université d'Orléans a souhaité simplifier son organisation. Désormais, l'articulation entre la formation et la recherche fait l'objet d'un travail conjoint des directeurs d'unités et des directeurs de composantes, coordonné par la présidence du CAc, notamment en ce qui concerne les processus de recrutement. Le regroupement des UR en pôles et l'extension des CIOM à ces derniers sont considérés par l'établissement comme devant améliorer la cohérence de la politique de recherche.

Les thématiques phares exposées plus haut sont bien retrouvées dans les quatre pôles de recherche mis en avant par l'UO. Cependant, il apparaît que la qualité des résultats de la recherche n'y est pas uniforme. Les pôles « Énergie, matériaux, terre, espace » et « Modélisation, systèmes, langages » se distinguent, tandis que les pôles « Sciences biologiques et du vivant » et « Humanités, culture et société » sont relativement plus en retrait. Dès lors, un enjeu pour l'établissement, en accord avec son objectif stratégique en matière de recherche (ancrer l'excellence de la recherche), est de définir les soutiens et les outils pertinents à mettre en place pour porter les recherches des quatre pôles au même niveau de reconnaissance.

Lors des entretiens, il est apparu que les effets de cette restructuration étaient ressentis de façon différente selon les acteurs de la recherche. La mise en œuvre de cette restructuration est toujours en cours et il est encore trop tôt pour pouvoir mesurer tous les impacts. **Le comité encourage donc l'UO à poursuivre cette restructuration et à évaluer en intégrant la question du lien entre recherche et formation d'une part et celle des enjeux de coopération au sein de la future convention de coordination territoriale d'autre part.**

De façon immédiate, le comité recommande que les pôles soient missionnés, en relation avec le CAc, pour travailler sur l'amélioration de la cohérence entre la formation et la recherche, tout particulièrement au niveau du master. Le comité recommande également que les directeurs de composantes soient membres à part entière des assemblées de pôles au lieu d'être de simples invités comme les statuts le prévoient aujourd'hui.

Contrats Internes d'Objectifs et de Moyens (CIOM) avec les UR : un dispositif bien accepté

L'UO a un conseil des directrices ou directeurs de composantes (article 46 des statuts), mais il n'existe pas d'instance équivalente pour les directrices ou directeurs d'unités (DU). Même si le dialogue entre l'UO et les UR se fait bien avec la vice-présidence en recherche, cette dissymétrie est souvent mal ressentie⁸⁷. **Le comité recommande d'associer les DU à la gouvernance de l'établissement.**

Parallèlement à la pratique amorcée dans les composantes de formation, l'UO a mis en place en recherche, depuis 2022, des Contrats Internes d'Objectifs et de Moyens (CIOM). Ces contrats, passés avec chaque unité, sont des documents précis et détaillés qui décrivent les relations entre l'UO et l'entité concernée pour une période de deux ans. Ils balayent tous les aspects de l'UR (personnel, ressources, positionnement, impact sociétal...) ; les objectifs et les projets à mener pour la durée du contrat font partie de celui-ci. Les orientations de la politique scientifique des UR à moyen terme y sont énoncées de façon très détaillée. Des actions et des projets devant être mis en œuvre dans l'année font l'objet d'un échange avec la Présidence de l'UO et éventuellement d'un soutien et d'une contractualisation. Les DU rencontrés expriment leur satisfaction vis-à-vis du dispositif pour la qualité du temps d'échange et l'inscription dans une vision de moyen terme. L'un des objectifs de la démarche est de permettre à la Présidence de l'UO de disposer d'une vision globale de l'ensemble des axes et des projets de recherche structurants pour l'établissement, dans lesquels s'inscrivent les UR, et le comité constate que cet objectif est atteint. En revanche, la façon dont chaque UR contribue aux orientations scientifiques de l'établissement est plus implicite et moins formalisée et cela est d'autant plus marqué que l'UR a plusieurs tutelles et qu'elle inscrit son action au croisement des stratégies de ses différentes tutelles. **Afin que l'UO progresse dans cette direction, le comité lui recommande d'inscrire plus nettement la**

⁸⁶ RAE, p. 29.

⁸⁷ Cf. entretiens.

démarche dans un horizon pluriannuel, l'établissement devant identifier un nombre restreint d'objectifs de sa politique scientifique pour lesquels il attend une contribution accrue de la part chacune de ses UR.

L'un des intérêts de ce dispositif est aussi de renforcer la cohérence entre la formation et la recherche, en particulier en ce qui concerne la politique de la ressource humaine en EC. Toutefois, l'absence de synchronisation des contrats avec les composantes et avec les UR ne permet ni une discussion entre les composantes et les UR, ni une cohérence entre leurs objectifs. **Le comité recommande de synchroniser ces contrats.**

Par ailleurs, le comité regrette que ce dispositif ne prenne pas en compte de façon très active les enjeux de transversalité et de pluridisciplinarité évoqués précédemment. Les enjeux portant sur les pôles n'ont pas été un sujet abordé lors des dialogues d'objectifs et de moyens. **Le comité recommande à l'UO de doter les pôles de certains leviers (une capacité financière permettant de mettre en œuvre des actions spécifiques, un soutien humain à chaque pôle) pour faire progresser leurs missions et leurs objectifs considérés comme prioritaires, et ce à l'occasion de l'élaboration de son prochain contrat d'établissement.**

Depuis 2022, l'UO a obtenu le label HRS4R et déploie progressivement les actions de mise en œuvre. Cette démarche doit lui permettre de consolider et d'accroître son attractivité vers les personnels académiques. L'établissement doit aussi être vigilant sur sa capacité à attirer et à retenir les personnels d'appui à la recherche, l'évaluation des équipes de recherche faisant ressortir un risque de départ de ces personnels.

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

2 / Un soutien de qualité à la recherche qui est à pérenniser

Depuis plusieurs années, le principal objectif financier de l'Université d'Orléans a été d'assurer le redressement de ses comptes. Cet objectif étant désormais atteint, l'établissement a souhaité renouer avec une politique volontariste de soutien aux activités de recherche. Celle-ci se traduit en particulier par des dispositifs variés et complémentaires. Ainsi, un dispositif de décharge de 32 heures⁸⁸ est proposé à tous les nouveaux maîtres de conférences (MCF). Un soutien à l'accueil de chercheurs invités, pour une période de 15 jours à 1 mois, est proposé aux UR pour atteindre l'objectif d'internationalisation de l'UO. Cet objectif est partagé avec le Studium, agence régionale qui englobe les acteurs publics et privés de la recherche. Ces aides sont trop récentes pour en faire le bilan.

En l'absence d'IdEx ou d'I-Site, l'UO dispose de moins de moyens comparativement à d'autres universités de profil comparable pour développer son attractivité. Elle compense partiellement ce handicap, par un fort partenariat avec les ONR et ses partenaires proches, ce qui permet une mise en commun de moyens, en particulier humains. Ainsi, pour les 23 UR récemment évaluées par le Hcéres, le CNRS affecte 85% des 102 chercheurs, le BRGM 5%, l'Inserm et le CHR d'Orléans 3% chacun, l'Insa Centre-Val de Loire et le ministère de la Culture 2% chacun. Dans ces mêmes UR, l'UO contribue à 76% des 748 EC, les autres sont des personnels soit de l'Université de Tours (13%), soit de l'Insa Centre-Val de Loire (6%) ou d'autres établissements. Cependant, c'est particulièrement sur la catégorie des personnels d'appui à la recherche que l'attention doit être portée. En effet, le CNRS compte pour 70 % des 241 personnels (alors que le CNRS n'est concerné que par la moitié des UR du périmètre de l'UO), l'Université de Tours pour 2%, l'Inserm et le ministère de la Culture pour 1% chacun, tandis que l'UO ne compte que pour 25%. Cette dissymétrie est encore plus marquée dans les 3 UPR du campus CNRS d'Orléans relevant aussi du périmètre de recherche de l'UO qui n'y affecte aucun personnel d'appui. **Pour que l'UO joue pleinement son rôle de stratège, de pilote et de soutien dans les UMR partagées en particulier avec le CNRS, le comité recommande à l'établissement d'y accroître sa contribution en termes de personnels de soutien à la recherche et ce en intégrant cet objectif dans les contraintes dans les contraintes globales de gestion de l'emploi.**

L'UO mène une politique active de ressources externes pour développer les recherches de ses UR. Selon le RAE de l'UO, les financements liés aux collaborations industrielles représentent deux à trois M€/an, incluant la subvention des projets européens qui embarquent quasiment tous un industriel. Le nombre important de bourses Cifre (16) pour l'année 2021-2022 est un autre indice du dynamisme des partenariats industriels.

L'UO a souhaité amplifier ce dispositif de financement de l'activité doctorale par une sensibilisation accrue des EC et des C à l'intérêt de cette ressource. Cet effort porte d'ores et déjà ses fruits puisque le nombre de

⁸⁸ Renouvellement une fois des 32 heures prévues par la loi pour tous les nouveaux MCF, RAE p. 29.

conventions Cifre mises en place a été multiplié par deux entre 2016 et 2021, malgré les perturbations induites par la pandémie⁸⁹.

Durant la période 2016-2021, le soutien financier aux activités de recherche offert par la Région Centre-Val de Loire est de l'ordre de 7 M€ par an. L'UO est partie prenante dans neuf projets du dispositif régional intitulé « Ambition Recherche et Développement », dont le programme Cosmétosciences qu'elle porte elle-même ⁹⁰.

En s'appuyant sur l'alliance ATHENA, l'une des premières sélectionnées par la commission européenne en 2020, l'UO ambitionne de dynamiser sa recherche. En 2023, sept projets menés par des chercheurs de l'UO en coopération avec des équipes de recherche du réseau ATHENA ont été financés. **Le comité recommande à l'UO de développer davantage ses activités de recherche au niveau européen dans le cadre d'ATHENA.**

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

3 /Ouverture vers la société : des actions collectives et individuelles, mais une politique à développer au-delà des périmètres actuels

L'Université d'Orléans est impliquée dans de nombreuses actions qui s'appuient sur des structures internes (service communication, UR, écoles doctorales, programme Édifice, Radio Campus) ou des partenaires présents dans la Région (Le Studium, le CCSTI Centre Sciences⁹¹, la délégation régionale du CNRS). À cela, s'ajoutent des initiatives individuelles des EC (articles de vulgarisation, réseaux sociaux, chaînes YouTube...) sur lesquelles l'établissement manque cependant de visibilité. Les opérations les plus significatives selon le comité sont :

- Le programme Édifice, dans le cadre des projets IDEFI (Initiatives d'Excellence en Formations Innovantes du PIA). C'est un dispositif expérimental et modulable construit sur une association étroite entre la formation et la recherche et dont l'objectif est de favoriser l'orientation des lycéens dans les filières scientifiques et des sciences humaines et sociales.
- La participation à la Fête de la Science.
- Les interventions dans des collèges et des lycées régionaux, ainsi que l'accueil de classes d'élèves dans le campus, souvent coordonnés par les services de communication de la DRP, des UFR ou du CNRS.
- Les stages de collégiens et de lycéens (Sciences pour tous, l'UMR CNRS Institut Denis Poisson, Centre Galois).
- Les conférences pour tous les publics (Mardis de la Science, conférences du Studium, visites insolites).
- La participation des écoles doctorales au concours Ma Thèse en 180 Secondes, avec notamment une formation pour les doctorants.
- La possibilité pour les doctorants d'effectuer une mission complémentaire dans le domaine de la diffusion scientifique⁹².

Plusieurs UR du pôle *Humanités, cultures et sociétés*, développent des activités dans des thématiques d'intérêt pour les acteurs de la société civile et portant sur des enjeux socio-environnementaux d'actualité. Le Cedete⁹³, dont l'approche scientifique cible l'analyse des dynamiques d'adaptation des territoires aux changements socio-environnementaux globaux, affirme une volonté d'apporter des réponses scientifiques à des préoccupations exprimées par la société au sens large. Cette volonté trouve sa concrétisation dans des interventions expertes lors d'événements techniques et professionnels, par la mise en place de formations pour des techniciens et des élus locaux, par le pilotage d'instances à vocation sociale, socio-économique et environnementale ou encore par des publications de vulgarisation pour les acteurs non académiques (enseignants du secondaire, collectivités locales ou autres acteurs publics locaux). Le dynamisme dont fait preuve cette UR, en matière d'inscription de la science dans la société, est une caractéristique retrouvée, d'une façon générale, dans l'ensemble des UR de l'UO. Il peut prendre des formes différentes selon les usages disciplinaires. Par exemple, les UR des domaines ST et SVE s'attachent en particulier à entretenir des liens étroits avec le monde économique, qui se concrétisent par des dépôts de brevet, par des créations de labcom ou par la mise en place de contrats collaboratifs (Cf. référence 12).

⁸⁹ RAE, Tableau 13 évolution du nombre de bourses CIFRE sur la période évaluée.

⁹⁰ En partenariat avec l'Université de Tours, le CNRS, Cosmetic Valley et le Studium, qui fédère aujourd'hui 12 laboratoires et 23 équipes dans les domaines des éco-procédés d'extraction, de la caractérisation des extraits végétaux, de la formulation et de l'encapsulation d'actifs, de la biologie cutanée ainsi que l'utilisation de nouvelles technologies pour évaluer l'activité et contrôler la sécurité des actifs cosmétiques.

⁹¹ centre-sciences.org.

⁹² RAE, pp. 41 et 42.

⁹³ Centre d'étude sur le développement des territoires et l'Environnement.

L'UO met en avant une de ses spécificités, la valorisation du patrimoine. En effet, l'établissement s'inscrit au sein d'une région reconnue pour la richesse de son patrimoine historique. Il propose plusieurs formations consacrées au patrimoine local comme le parcours « Patrimoine » de la licence d'histoire de LLSH, le parcours Gestion locale du patrimoine culturel du master Droit Public de DEG ou encore les formations en géographie (zones humides, étangs de Sologne) orientées vers le patrimoine naturel. Dans les activités de recherche, plusieurs projets s'inscrivent dans cette orientation et ils sont souvent accompagnés par des programmes de financements régionaux : l'APR Lieux de mémoire en Région Centre (LOCMEM) ; l'APR URBALIGER pour une histoire des villes en Région Centre, l'ARD Intelligence des Patrimoines ou le programme Valopat⁹⁴. De plus, l'UO dispose d'un important patrimoine naturel (campus de 100 hectares), immobilier (édifices et bâtiments) et immatériel (histoire de l'université, langue française). Dans le cadre de sa mission pour le développement durable et la préservation de son patrimoine naturel, l'UO mène de nombreuses actions afin d'augmenter la biodiversité locale et la sensibilisation à l'écologie des étudiants et des EC dans leurs activités de recherche. L'UO s'appuie sur ses compétences, en formation et en recherche, pour développer des actions de diffusion scientifique, en s'appuyant parfois sur des projets d'étudiants⁹⁵. **Le comité apprécie la volonté de l'UO de prendre en compte la diversité des champs disciplinaires dans les actions de médiation scientifique. Il encourage l'établissement à valoriser ces actions par une communication accrue et orientée vers différentes cibles (collectivités, entreprises, « grand public », futurs et actuels étudiants) en impliquant les apprenants et en mobilisant l'appui des partenaires locaux, collectivités locales, entreprises et acteurs culturels.**

Un poste de chargé de mission « Science Avec et Pour la Société (SAPS) » a été créé en février 2022 afin de structurer la politique de médiation scientifique. Pour que cette initiative soit couronnée de succès, il est important que soient prévus pour l'accompagner des incitations budgétaires, une équipe d'appui et un lien fort avec la direction de la recherche. **Au vu des entretiens, le comité n'a pas été convaincu par les moyens affectés à cette politique.**

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 /Un fort engagement dans les activités de transfert, de nombreuses structures d'interfaces à coordonner, voire à rationaliser

Une activité de transfert dynamique dans son territoire

Selon la convention de site, la gestion des contrats de recherche dans les UMR est majoritairement déléguée au CNRS. Entre 2016 et 2020, l'UO a mis en œuvre 11 projets du programme structurant ARD, 150 projets régionaux du programme APR, 64 projets soutenus par l'ANR (Agence nationale de la recherche), 22 projets dans le cadre du CPER ou des fonds FEDER et 14 projets des programmes cadres européens. Par ailleurs, elle a développé et consolidé plusieurs partenariats industriels (par exemple avec Stellantis, Thales, Lasalys, Atos, Ariane group, Renault, Huawei, Total, Crédit Agricole, Sanofi), certains se concrétisant par la signature de conventions Cifre et des contrats industriels (155 au cours de cette période) gérés par la DRP.

Dans le champ de la propriété intellectuelle, 27 brevets du portefeuille de l'UO ont fait l'objet d'intervention pour un dépôt, une extension ou une concession de licence (5 brevets de pleine propriété, 16 brevets en copropriété avec des ONR, 2 brevets en copropriété avec un ONR et un industriel, et 4 brevets en copropriété avec des entreprises).

L'implication de l'établissement dans sept laboratoires communs traduit sa capacité à s'ancrer dans le milieu industriel :

- LMBA (Laboratoire des Molécules BioActives) avec l'UR ICOA sous tutelle de l'UO, du CNRS et de l'entreprise pharmaceutique Servier ;
- Open Lab Energetics for Sustainable Mobility avec l'équipe Énergie Combustion Moteur de l'UR Prisme et l'entreprise Stellantis ;
- ArtInem avec la société Artimmune et l'UR Inem dont le domaine d'activité concerne la pathophysiologie de l'inflammation pulmonaire ;
- Oracle avec l'équipe Propulsion électrique d'Icare et la start-up Exotrail ;

⁹⁴ Le projet CPER Valopat est un programme d'étude des patrimoines naturels et culturels mené conjointement par le CNRS, l'Université de Tours, Inrae, l'Université d'Orléans et les sociétés Selvao et Utopiarbre.

⁹⁵ Site consacré à la découverte du campus de l'université créé par les étudiants du parcours Gestion locale du patrimoine culturel du master Droit Public : <http://master-patrimoine-culturel.fr/campus-orleans-patrimoine/>.

- COFIX, plateforme de R&D pour les colliers de fixation dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique, entre la société Caillau (Romorantin) et le Laboratoire de Mécanique Gabriel Lamé sous tutelle de l'UO et de l'Insa Centre-Val de Loire (Blois) ;
- GreenSprink avec l'UR Prisme, l'Insa CVL et la PME régionale Vactec Sprinkler pour le développement d'un système de protection incendie automatique par aspersion d'eau (sprinkler) innovant pour les bâtiments, dont les canalisations sont "sous-vide" ;
- Canopée (CARbone : matériaux inNOvants pour des Procédés économes en Énergie) avec le Cemhti, le Lemta (CNRS/Université de Lorraine) à Nancy et deux centres de recherche de Saint-Gobain, pour étudier les matériaux et les « systèmes » en conditions extrêmes de température.

Même si une partie importante de ces projets concerne le site d'Orléans, cette dynamique irrigue d'autres sites. Ainsi, le pôle Capteurs Automatisme, localisé à Bourges, a des partenaires académiques et industriels dans tout le territoire. L'UO pilote ce service et déclare couvrir la totalité de son financement, précision qui n'était pas présente dans les documents fournis.

La participation à six pôles de compétitivité accentue le constat d'une université très ancrée dans le tissu économique et dans des thématiques très différenciées : Cosmetic Valley - parfumerie-cosmétique ; France Water Team (DREAM Eau et Milieux) - écotechnologies relatives à l'eau et ses milieux ; Polyméris - caoutchouc et polymères ; S2e2 - Gestion de l'énergie⁹⁶. Ces thématiques sont faiblement connectées avec les thématiques phares de l'UO mais conjuguent des axes de laboratoires avec les dynamiques territoriales. Le comité n'a pas pu évaluer l'implication réelle de l'UO et de ses chercheurs, ainsi que les bénéfices qu'elle en retire.

L'UO est aussi porteuse de We Lab Cosmetic, un incubateur des innovations en cosmétique et de Start-up lounge, un incubateur consacré aux créateurs de start-up parmi les élèves ingénieurs et jeunes diplômés de Polytech Orléans. Par ailleurs, elle est aussi engagée dans deux incubateurs et structures d'appui à l'émergence et au développement d'entreprises innovantes : Le Lab'O Village By CA Orléans dans le domaine du numérique ; Agreen Lab'O Village by CA pour le numérique au service du végétal. Là encore, le comité n'a pas pu évaluer la participation concrète de l'UO et les avantages qu'elle en obtient.

De multiples structures d'appui et d'interfaces

Le premier appui aux activités de recherche et d'innovation est assuré par la Direction de la recherche qui a fait l'objet d'une réorganisation, inachevée à ce jour, visant à mieux rendre compte de sa double mission de recherche et de valorisation. Ses activités ont été recentrées, d'une part, vers un Pôle recherche et études doctorales, et d'autre part, vers un Pôle ingénierie de projets, partenariats et valorisation assurant le développement et le suivi des contrats de recherche. Le suivi financier des activités de recherche et d'innovation a été, quant à lui, transféré à la DAF.

Le Service Partenariat Valorisation Grand Campus (SPV GC) permet de mutualiser entre l'UO et ses partenaires du site orléanais, en particulier avec le CNRS, les ressources et les expertises. Il accompagne les UR dans leurs projets de partenariats (montage de projets, négociation des contrats) et de valorisation de leurs résultats (transferts technologiques, brevets, créations de start-up). Il suit tous les projets : régionaux (CPER, financements régionaux ARD et APR « initiative académique » et « intérêt régional », fonds FEDER), nationaux (ANR) et internationaux (Europe), de la phase de dépôt à la mise en œuvre pour les projets acceptés.

Par ailleurs, la Cellule Mutualisée Europe Recherche (CMER) a été créée dès 2007 avec le soutien financier de la Région CVL. Elle implique les Universités d'Orléans (effectif mutualisé : 0,5 ETP) et de Tours, en collaboration avec le CNRS et l'Insa CVL. Avec six chargés d'affaires européennes, elle accompagne les UR en amont du montage des projets européens en recherche et éventuellement en formation.

En complément, deux structures internes à l'UO assurent un rôle de centre d'études et de transfert. D'une part, la CETRAHE (Cellule R&D d'Expertise et de TRANSfert en TRAçages Appliqués à l'Hydrogéologie et à l'Environnement) est un centre d'expertise, de transfert et de diffusion technologique. Cette cellule a été créée en 2009 dans le cadre du CPER et en lien avec le pôle de compétitivité DREAM Eau & Milieux qui est lui-même membre de France Water Team, le pôle de compétitivité de la Filière française de l'Eau⁹⁷. D'autre part, le pôle Capteurs est une cellule de transfert spécialisée, mise en place par l'État et les collectivités territoriales pour les entreprises de la Région CVL dans le domaine des capteurs et de l'automatique. L'objectif de ce pôle est d'accroître le potentiel industriel dans cette thématique par le développement d'une filière intégrée de recherche et de transfert de technologie⁹⁸.

⁹⁶ On peut ajouter la participation à deux clusters à vocation plus régionale PolePharma et AgreenTech Valley.

⁹⁷ <https://www.univ-orleans.fr/fr/cetrahe>.

⁹⁸ <https://www.univ-orleans.fr/fr/univ/recherche/parteneriat-et-valorisation/pole-capteurs>.

Les activités de l'UO s'inscrivent dans des réseaux de grande diversité et de qualité. Ces interactions traduisent le positionnement régional de l'UO, même si l'établissement n'analyse pas suffisamment les effets induits sur ses propres activités. Elles sont sources de développements directs (dans les UR) mais aussi indirects qui devraient favoriser l'identification des besoins de nouvelles formations et l'anticipation de nouvelles compétences.

Pour que l'UO tire parti de son engagement dans ces divers réseaux, deux conditions doivent être réunies. Traditionnellement, la première est la présence de l'UO dans ces réseaux de valorisation, souvent assurée par les personnels des UR qui ont le plus de proximité avec les structures spécifiques de leurs champs disciplinaires. Mais cette présence doit fréquemment être soutenue et relayée par des moyens humains complémentaires au niveau du central en particulier dans la direction de la recherche de l'UO. La seconde condition renvoie à la façon dont l'UO définit ses priorités en dialogue avec ses UR et composantes, lieux de production de l'activité.

Le comité recommande à l'Université d'Orléans de définir un ordre de priorité dans les réponses à apporter aux sollicitations externes et aux participations dans les divers réseaux et structures dans tous les domaines (formation, apprentissage, recherche, valorisation). Cette question doit trouver sa place dans les dialogues de gestion et la construction des politiques RH pour une meilleure coordination entre l'UO et ses différentes composantes.

C'Valo, un dispositif à stabiliser pour accroître sa valeur ajoutée

Durant la période 2016-2018, les activités de l'UO liées au transfert étaient essentiellement soutenues par la SATT Grand Centre qui, en opérant dans un territoire trop large, n'a pas fait preuve d'une grande efficacité. À l'arrêt de la SATT en fin 2018, les principaux établissements de la région (UO, UT, Insa CVL) ont créé la structure C-Valo qui est définie comme un Office de Transfert de Technologie organisé sous la forme d'un consortium inter-académique pluridisciplinaire en région CVL, tout en réactivant d'autres structures existant antérieurement et en renforçant l'utilisation de différents services de l'UO ou des ONR. C-Valo a reçu, en avril 2019, un financement par l'État de 1M€ pour un an avec une évaluation de fin de première tranche à la fin de l'année 2020⁹⁹. S'appuyant sur les résultats de cette évaluation, l'État a décidé, en novembre 2022, la poursuite du financement avec un montant de deux M€ pour la période 2023-2024¹⁰⁰. En complément de cette enveloppe, C-Valo bénéficie d'un financement au titre de *France 2030* à hauteur de 1,3 M€.

C-Valo s'appuie sur cinq personnels spécifiques, mais travaille en interaction avec les compétences présentes dans les établissements de la région et avec toute la chaîne de valorisation en région CVL. C-Valo joue le rôle d'un coordinateur à cause du manque de moyens et d'une relative instabilité liée à l'absence d'ambition à moyens termes. Cette situation est particulièrement dommageable pour attirer et stabiliser des personnels. Le comité souligne la réflexion en cours, dans le cadre de l'appel à projet PUI, entre les principaux acteurs pour structurer cet Office afin de le stabiliser et pour retrouver du financement pérenne, **indispensable pour une montée en compétences globale.**

Cette situation a particulièrement défavorisé l'UO, dont la part de projets traités par C'Valo n'est que de 10%. Ces résultats décevants s'expliqueraient par deux raisons essentielles : le découragement de certains EC à l'idée d'entrer dans un programme de valorisation non stabilisé et absent des sites de l'UO, et, s'agissant des projets des UMR avec le CNRS, le fait que leur gestion soit opérée par le bureau de transferts de technologie de ce dernier. Sur un total de 302 projets accompagnés par C'Valo, l'UO en a porté 19, l'UT 127, le CNRS 56. Afin de renforcer le lien et la confiance entre les équipes des UR et la présidence, cette dernière a créé une VP Valorisation (en relai du VP Recherche).

Le comité recommande à l'UO d'agir pour avoir une implication physique de C'Valo significative sur le site d'Orléans.

⁹⁹ Compte tenu de l'épidémie Covid, le financement initial a aussi couvert la période 2020-2021.

¹⁰⁰ ANR – C'Valo rapport de suivi 17/04/2019 au 31/12/2022.

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

1) Forces

- Des UR ayant une bonne reconnaissance nationale, voire internationale pour certaines d'entre elles, et une dynamique partagée avec les partenaires académiques et scientifiques, surtout le CNRS, implantés dans la région CVL.
- Une stratégie d'appui sur le CNRS, dont le campus accueille des UMR et trois UPR directement associées à l'UO, au bénéfice de la recherche du site.
- Une activité dynamique de recherche menée en partenariat avec les acteurs socio-économiques.
- Un alignement des thématiques de l'UO avec les thématiques prioritaires de la Région, qui se traduit par un soutien marqué.

2) Faiblesses

- Une direction de la recherche dont le déploiement est inachevé.
- Des ressources humaines insuffisantes en termes des personnels d'accompagnement de l'activité en recherche.
- La multiplication des structures d'accompagnement de la valorisation.

3) Recommandations

- Spécifier et hiérarchiser les objectifs des différents secteurs scientifiques en dialogue avec les directions de laboratoires.
- Dynamiser l'activité de médiation scientifique afin de mieux diffuser les informations sur la recherche à l'ensemble des partenaires et à la société civile, en valorisant les actions déjà engagées et en élargissant le périmètre des laboratoires contributeurs.
- Renforcer le pôle ingénierie de projets pour traiter les sollicitations des entreprises et plus généralement de l'écosystème socio-économique, afin de les transformer en occasions de ressources pour l'établissement.
- Consolider C-Valo au niveau régional, par exemple en profitant de l'AAP « PUI » actuel pour assurer sa stabilité, au minimum pour les trois prochaines années.
- Engager une réflexion pour apporter une solution concrète à l'avenir des Labex, afin de conserver la dynamique qu'ils apportent.
- Mettre en place une politique débouchant sur une présence accrue des personnels d'appui au sein des UR, en prenant également en compte les nombreux départs en retraite à venir.
- Accroître, au-delà du domaine des SHS, la participation de l'établissement aux débats de société sur les nouveaux défis scientifiques et leurs enjeux.

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 politique de formation à mieux ancrer dans les forces de l'établissement

Une offre de formation pluridisciplinaire enracinée dans le territoire mais peu différenciante

L'Université d'Orléans propose un catalogue de formations pluridisciplinaires¹⁰¹. Elle mène une stratégie de développement du maillage territorial de ses formations¹⁰² avec une présence de l'établissement sur 14 campus de proximité¹⁰³, dans lesquels elle assure 30 formations en couvrant tous les départements de la région Centre-Val de Loire. L'établissement se caractérise par des recrutements d'étudiants en licence issus principalement des départements les plus proches¹⁰⁴. La politique de spécialisation dans les campus de proximité consiste à leur confier des formations non proposées sur le campus central pour leur assurer une identité propre et une part d'attractivité allant au-delà de leur environnement immédiat. L'augmentation des effectifs des étudiants (passant de 17 994 en 2018 à 19 436 en 2021)¹⁰⁵ montre l'attractivité globale de l'UO, même si elle n'est pas mesurée pour les formations du 2^e cycle.

Le comité regrette l'absence de processus permettant de donner une véritable cohérence à son offre de formation au sein des cycles ou entre les cycles. Les analyses du coût de cette offre ne sont pas associées à une étude des indicateurs des formations et de leurs évolutions souhaitables. Le comité constate que les effectifs accueillis en master sont faibles en sciences et droit économie, au regard des effectifs des licences correspondantes (en sciences le polytech renforce significativement le niveau master). Selon le comité, une vigilance sur l'attractivité des masters est souhaitable, en particulier pour permettre de bénéficier de viviers suffisants pour consolider le niveau doctoral¹⁰⁶. De plus, l'établissement ne définit pas clairement de priorités thématiques pour ses parcours de formation et il laisse les composantes composer leur propre catalogue¹⁰⁷. Le risque de cette absence d'affirmation d'une priorité stratégique de formation et de pilotage entre les cycles réside dans la difficulté qu'a l'établissement à se positionner à l'échelle régionale et nationale et à maintenir à terme son attractivité. **Le comité recommande à l'UO de définir une stratégie pour son offre de formation de 2^e cycle en mettant l'accent sur ses domaines d'excellence en recherche et en traduisant cette différenciation à travers des objectifs et des processus pédagogiques qui répondent aux nouvelles attentes des étudiants.**

Malgré les difficultés structurelles de la ComUE CLV qui ont impacté l'établissement¹⁰⁸ et malgré une tentative retardée (par la crise sanitaire) de mise en œuvre d'une convention territoriale de site, l'UO a construit des partenariats stratégiques avec les membres de cette ComUE. Ainsi, le COS ESRI permet notamment des échanges structurants entre les institutions du territoire¹⁰⁹. L'offre de formation de l'UO inclut 11 formations co-accréditées (avec l'Université de Tours, l'Insa CVL et l'Université de Bourgogne)¹¹⁰. L'une de ces actions partenariales a eu pour objet de développer l'universitarisation de la formation de masseur-kinésithérapeute (dont le modèle de composante est unique en France), de fortifier le pôle des sciences de la rééducation et de la réadaptation, et enfin de créer une licence pour l'accès aux études en santé dans les campus de proximité (en partenariat avec l'Université de Tours).

Il n'est fait mention, ni dans le RAE, ni dans les lettres de cadrage des formations pour l'accréditation 2018-2022, de l'intégration disciplinaire et transdisciplinaire des enjeux de développement durable. **Le comité**

¹⁰¹ 14 parcours en SHS, 13 en lettres, arts et langues, 40 en droit économie gestion, 59 en sciences et techniques (incluant médecine et kinésithérapeute), 5 en STAPS.

¹⁰² RAE p. 42.

¹⁰³ <https://www.univ-orleans.fr/fr/univ/formation/catalogue-des-formations/formations-par-lieu>.

¹⁰⁴ 46 % issus des départements de la région CVL et 22 % des départements limitrophes.

¹⁰⁵ Tableau de bord OVE (2018-2019 et 2020-2021).

¹⁰⁶ Rapports d'évaluation du 1^{er} cycle et du 2^e cycle de formation du Hcéres.

¹⁰⁷ Lettres de cadrage des formations 2018-2022 qui ne donne aucune indication sur l'orientation thématique des formations.

¹⁰⁸ RAE p. 6.

¹⁰⁹ RAE p. 30.

¹¹⁰ RAE Annexe 9.

recommande à l'établissement d'inclure cette dimension dans le cadrage des formations pour la nouvelle accréditation.

L'établissement est lauréat d'un nombre important d'appels à projets (Excellence, IDEFI, DEMOES, ASDESR).

Le comité lui recommande de profiter de ces succès pour structurer son offre de formation et également pour renforcer ses axes stratégiques au regard de ses forces scientifiques (création de parcours recherche en licence et master¹¹¹, transformation pédagogique par le numérique¹¹²).

Une stratégie européenne affirmée

Comme le comité l'a indiqué dans la première partie de ce rapport, l'attractivité internationale de l'UO, en matière de formation, s'observe par des mobilités entrantes d'étudiants originaires principalement d'Asie et d'Afrique du Nord, notamment dans les formations dont les disciplines sont visibles dans les classements internationaux (géosciences, mathématiques, économie, matériaux et chimie)¹¹³. Parallèlement, le positionnement européen de l'établissement se traduit par sa participation à l'alliance ATHENA et par des accords-cadres avec des partenaires dont les deux tiers sont en Europe (322 accords à l'échelle européenne pour 156 hors Europe¹¹⁴). Les accords institutionnels ERASMUS, focalisés sur les échanges d'étudiants, d'enseignants, d'enseignants-chercheurs et de personnels administratifs, sont au nombre de 322 signés avec 255 universités et établissements partenaires. Cependant, le comité peut difficilement apprécier l'intensité des échanges de ces différents accords, en particulier du point de vue de la formation, car l'identification précise des partenaires les plus actifs n'est pas réalisée.

L'Université d'Orléans porte une ambition forte sur les mobilités entrantes et sortantes, et sur l'articulation de ces mobilités avec l'offre de formation. En effet, l'UO vise à atteindre un taux de 50 %¹¹⁵ d'étudiants ayant une expérience à l'international au cours de leur cursus (mobilité sortante physique ou hybride et stage). **Cet objectif est particulièrement ambitieux et l'UO doit se donner les moyens de mesurer son taux de réalisation afin d'ajuster les ressources nécessaires.** La politique d'internationalisation des formations est portée au niveau du master par quatre masters internationaux, dont les enseignements sont dispensés en anglais¹¹⁶, et par les *Blended Intensive programs* proposés dans le cadre de l'alliance ATHENA. **En revanche, l'internationalisation des formations offrant des cours dispensés en langues étrangères reste faible et le comité recommande de renforcer les moyens en ce sens.** Pour les mobilités entrantes, l'institut de Français¹¹⁷, service commun de l'université labellisé qualité FLE¹¹⁸, joue un rôle stratégique en matière de cours de langues aux étudiants internationaux en proposant une offre de formation en FLE pour les doctorants étrangers¹¹⁹ et les étudiants en mobilité entrante, mais aussi pour préparer une entrée à l'université des étrangers (diplôme d'université passerelle). Enfin, cet institut apporte un soutien aux étudiants en coordination avec les porteurs de formation.

Une formation à et par la recherche hétérogène

L'UO assure une formation à et par la recherche à tous les niveaux de formation. Ainsi, les lettres de cadrage des formations pour la période 2018-2022 mentionnent l'obligation d'intégrer une initiation à la recherche dans les maquettes. Cependant, les 1^{er} et 2^e cycles ne sont pas différenciés malgré les enjeux de poursuite en thèse. **Le comité recommande donc à l'établissement de proposer une formation à et par la recherche plus approfondie en master pour améliorer le taux de poursuite en doctorat.**

Les parcours de la graduate school GSON¹²⁰ permettent une formation à et par la recherche pour les étudiants de master et de doctorat en sciences du numérique et représentent une attractivité importante pour l'établissement dans ce domaine (les taux de remplissage de ces masters vont de 78 % à 143 %). Le master Transport Mobilités Réseaux est proposé aux étudiants de la formation d'ingénieur à Polytech, mais il semble éprouver des difficultés à atteindre sa cible avec un taux de remplissage de seulement 40 %¹²¹. Le collège doctoral CVL joue un rôle important pour la formation des doctorants dans les différents sites et en multimodalité. Il est piloté par l'UO, l'INSA CVL et l'UT **au travers d'un comité qui regroupe pour chaque membre les VP recherche, les Directeurs de la recherche, les chargés de mission, les directeurs et directeurs adjoints des différentes ED, et qui se réunit au moins une fois par an en réunion plénière.** Toutefois, le comité regrette une inégalité entre les formations en fonction des disciplines (avec moins de formation en SHS qu'en ST¹²²). De plus,

¹¹¹ Cf. 2022_12_12_Seminaire de gouvernance, p. 13).

¹¹² 2021-92_Délibération PV CA_20211119_Convention de préfinancement PRO3-DémoES.pdf.

¹¹³ RAE p. 6.

¹¹⁴ <https://www.univ-orleans.fr/fr/univ/international/ouverture-international/accords-de-cooperation>

¹¹⁵ Cf. entretiens.

¹¹⁶ <https://www.univ-orleans.fr/fr/univ/international/venir-luniversite/study-english>.

¹¹⁷ RAE – Annexe 4 – Rapport d'activité de l'institut de Français.

¹¹⁸ RAE – p. 14.

¹¹⁹ RAE – Annexe 4.

¹²⁰ <https://www.univ-orleans.fr/fr/gson>.

¹²¹ Cf. 2023_06_16_statistiques masters année universitaire 2021-2022.

¹²² <https://collegedoctoral-cvl.fr/as/ed/CDCVL/formations.pl?site=CDCVL>.

le comité constate avec regret, lors des entretiens, que les règles de la formation doctorale varient selon les écoles doctorales et les sites, et que cette hétérogénéité crée de la complexité pour les doctorants. À titre d'exemple, aucun crédit n'est délivré par l'école doctorale dans le domaine des SHS. **De manière générale, le comité recommande une homogénéisation des pratiques de la formation doctorale (telle que l'acquisition de crédits) entre les écoles et ce, en appui du collège doctoral.**

La labellisation HR Excellence Research obtenue en 2020 est une réelle plus-value pour l'établissement, elle intègre des dispositifs spécifiques d'accompagnement des doctorants, notamment au travers de la mise en place des comités de suivi de thèse et de la systématisation du portfolio du doctorant¹²³.

Dans ce cadre, la formation à l'intégrité scientifique et à l'éthique est imposée aux doctorants, avec cependant une hétérogénéité constatée par ces derniers entre la formation en ligne et la formation en présentiel (une dizaine d'heures de travail étudiant contre une demi-journée).

Un développement du service commun documentaire limité par les difficultés financières

La gestion des centres de documentation de l'établissement tient compte de sa présence sur de nombreux sites avec 4 bibliothèques intégrées et 15 associées¹²⁴ au SCD. Quelques bibliothèques associées sont celles des établissements partenaires, la plupart correspondant à des structures présentes dans les campus de proximité. Le comité regrette que l'établissement ne fasse pas d'analyses du service rendu en termes de fonds documentaires disponibles, d'horaires d'ouverture et de personnels d'appui. La stratégie de l'UO, avec une orientation vers les ressources numériques, apparaît comme la plus pertinente pour garantir une disponibilité des ressources à tous les usagers, quel que soit le campus¹²⁵. **Au-delà de cette stratégie, le comité recommande à l'UO d'intégrer les bibliothèques associées relevant de ses composantes et de ses UR pour améliorer le service rendu.**

Le comité juge bénéfique la politique de différenciation des espaces de travail (ateliers, salles de repos, salles de travail en groupe, salles hyper silence) ou encore la mise en œuvre de services facilitant l'usage des documents par les étudiants, comme la gestion du prêt par téléphone portable ou le casier électronique de dépôt et de retrait.

De 2016 à 2018, pendant la période du PREF, les crédits attribués au SCD ont été réduits. Depuis 2019, les moyens attribués ont connu une augmentation. Les difficultés financières de l'établissement ont influencé le développement du SCD, malgré une volonté marquée d'améliorer la qualité de service aux usagers (enquêtes régulières). Le comité constate une grande disparité d'ouvertures (en jours et en heures) avec un rapport de 1 à 2,8 entre les plages d'ouverture la plus large et la plus faible en heures annuelles (1 650 heures annuelles pour la plus large et 590 heures annuelles pour la plus faible). **Suite aux entretiens, le comité recommande à l'établissement d'attribuer les moyens nécessaires au SCD pour permettre un élargissement des horaires d'ouverture.**

Des formations professionnalisantes et un effort marqué sur l'apprentissage

L'Université d'Orléans s'est fortement engagée dans le développement de l'alternance avec plus de la moitié de ses formations proposées sous ce statut, notamment en BUT, en licence pro et en master. Cette orientation se traduit concrètement par une augmentation importante des effectifs en apprentissage entre 2018 et 2021¹²⁶. Cependant, les étudiants inscrits en apprentissage restent faibles en 1^{er} cycle, hors licence professionnelle et BUT. En 2020-2021, les effectifs d'apprentis de 2^e cycle ont augmenté.

Dans le cadre des conventions, l'implication des acteurs socio-économiques dans les activités pédagogiques est constatée mais leur participation dans la construction et l'évolution de l'offre de formation n'est pas structurée. Le comité regrette en particulier que la présence des acteurs socio-économiques ne soit imposée par l'établissement que pour les licences professionnelles¹²⁷. **Le comité recommande à l'établissement de systématiser la participation des acteurs socio-économiques à la réflexion sur l'orientation et l'évolution des formations, notamment par la présence des acteurs professionnels.** Pour la formation à l'entrepreneuriat, l'établissement s'appuie sur le dispositif PEPITE (labellisé projet d'excellence en 2020), qui intègre le statut de l'étudiant entrepreneur et le diplôme de l'étudiant entrepreneur.

¹²³ RAE – Annexe 14 pp. 13-29.

¹²⁴ RAE – p. 15.

¹²⁵ Ce point est d'autant plus important que les horaires d'ouverture sont nettement plus réduites pour les bibliothèques des antennes comparativement aux bibliothèques d'Orléans – Rapport SCD 2020.

¹²⁶ RAE – p. 44.

¹²⁷ Document de cadrage de la désignation des jurys et des conseils de perfectionnement en date du 10 octobre 2022 - 2022_DEFI_NOTE JURYS 2022-2023 – disponible sur l'intranet.

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

2 /Capitaliser sur les expériences pour transformer les formations, accroître l'internationalisation de la formation, et développer la formation continue

Une organisation pédagogique bien cadrée avec une approche par compétences à renforcer

Dès 2018, l'Université d'Orléans a mis en place un pilotage de ses formations au travers de lettres de cadrage des formations rédigées par la présidence. Ce cadrage vise à homogénéiser l'organisation pédagogique et à formaliser l'importance des formations transversales (professionnalisation, entrepreneuriat, numérique...). La première année des licences est organisée en portail, ce qui permet une spécialisation progressive. Le RAE fait mention d'un bilan mitigé de la structure actuelle de ces portails. **Considérant l'hétérogénéité des taux de réussite en licence¹²⁸, le comité engage l'établissement à analyser les effets induits en termes de réussite et à restructurer éventuellement cette première année de licence dans le cadre de la future offre de formation.**

Dans le cadre de l'accréditation actuelle, l'approche par compétences (APC) a été mise en place par la construction de référentiels de compétences pour chacune des formations. Cette démarche est renforcée, dans le cadre de la réforme du BUT et dans celui d'ATHENA, par un projet de micro-certification, compétence par compétence, fondée sur la technologie Blockchain, expérimentée en particulier en formation continue¹²⁹. Cependant, l'APC se résume, à ce jour, pour la quasi-totalité des formations, à l'élaboration de référentiels de compétences en lien avec le monde socio-économique et les fiches du répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). La mise en place de l'APC est accompagnée par un ingénieur pédagogique au sein du Learning Lab. L'UO restreint l'évaluation des compétences aux compétences transversales évaluées dans le cadre des stages, des projets et de l'engagement étudiant. Par ailleurs, cette démarche d'évaluation ne fait pas encore l'objet d'une appropriation par les équipes pédagogiques. **Le comité recommande à l'UO d'élaborer sa future offre de formation à partir de l'évaluation par compétences.**

Une dynamique claire autour de la diversification pédagogique

Le RAE et les entretiens mettent en avant les démarches de transformation pédagogique, à la fois dans le champ de l'innovation pédagogique et du développement de l'APC. Le Learning Lab est un élément central pour l'émergence et l'accompagnement de projets pédagogiques innovants, ainsi que pour la formation des enseignants aux nouvelles approches pédagogiques. Une culture de réponse aux appels à projets, internes comme externes, s'est développée dans le champ de la formation. L'UO a notamment obtenu des financements significatifs pour plusieurs projets qui portent des ambitions fortes pour la transformation pédagogique (AMI transformation pédagogique, IDEFI, PIA3 et 4, FEDER). Une logique d'expérimentation s'est installée dans l'établissement avec le développement de MOOC et de maquettes expérimentales (EUK-CVL). Les projets DILL et DILLXP¹³⁰ ont permis de renforcer la pédagogie par projet en coordination avec les entreprises. Ces financements viennent soutenir une dynamique importante de transformation pédagogique clairement affichée dans le projet d'établissement¹³¹ au bénéfice des apprenants et des équipes de formation. Les installations et les outils mis à disposition de la communauté universitaire (salles multimodales, matériels spécifiques) permettent la mise en œuvre des expérimentations pédagogiques, notamment l'hybridation des enseignements.

Une ouverture à l'international pour tous les étudiants

Le RAE rappelle que l'UO s'est donné comme objectif d'augmenter significativement le nombre de cours dispensés en anglais. Cependant, le constat¹³² est que l'offre de formation en anglais, ou dans d'autres langues, reste insuffisante pour augmenter les mobilités entrantes dans les formations¹³³. **Le comité recommande de mettre en place un groupe de travail, de fixer des objectifs atteignables et mesurables à l'échelle de l'établissement et de chacune des composantes, et d'affecter des moyens à cette politique.**

¹²⁸ Taux de réussite en licence sur les inscrits de 2020-2021.

¹²⁹ RAE p. 42.

¹³⁰ <https://dill-up.fr/> et <https://www.univ-orleans.fr/fr/univ/news/projet-dill-xp>.

¹³¹ Projet d'établissement, p. 12.

¹³² RAE – p. 42 – « IDF : facteur de mobilité ».

¹³³ Evaluations des formations par le DEF.

De plus, les enjeux de l'alliance ATHENA sont mal connus des étudiants qui n'ont encore aucune idée des tenants et des aboutissants du programme et de son impact sur leurs études. **Le comité déplore un manque de communication à ce sujet.**

L'ouverture à l'international, pour les étudiants sous statut d'apprenti, est favorisée par un référent mobilité en charge de la coordination des aspects logistiques et pédagogiques. Une communication adéquate est disponible sur le site web du CFA Centre-Val de Loire¹³⁴. Toutefois, cette communication est inégale pour les CFA de branche et **le comité recommande à l'UO de proposer des pages spécifiques dans son propre site web.**

L'établissement soutient une politique d'apprentissage des langues, en mettant fortement l'accent sur les langues européennes en lien avec l'alliance ATHENA, afin de préparer les étudiants à la mobilité. Le cadrage des formations prévoit l'enseignement d'une langue vivante étrangère. Le centre de langues¹³⁵, qui est un service interne à la faculté droit-économie-gestion, propose des formations et des ateliers de conversation en anglais, espagnol, allemand, italien, et il offre la possibilité d'obtenir la certification TOEIC. Ces services sont ouverts à tous les étudiants et personnels de l'UO à titre gratuit. **Le comité recommande de promouvoir les offres de service de ce centre d'apprentissage des langues au-delà de la faculté de DEG et de les intégrer en tant que dispositifs dans le cadre de la préparation à la mobilité. Il recommande aussi à l'UO de transformer ces services en service commun dans l'objectif d'en augmenter les capacités. In fine, l'UO pourra offrir ces services à tous ses étudiants, y compris ceux des campus de proximité en proposant un mode pédagogique adapté.**

Une offre de formation continue en restructuration et des flux d'alternants à renforcer

Le SEFCO, certifié Qualiopi et organisé en cinq pôles, centralise les actions de formation continue et s'appuie sur un réseau de référents VAE et FC dans les composantes, ce qui est un élément facilitateur d'accès à la FC pour l'usager. Le RAE mentionne des formations de type diplôme d'université liées à des activités de niche (compliance et lutte contre le blanchiment d'argent, fiduciaire...).

Le comité constate que la formation continue occupe aujourd'hui une place marginale dans l'activité de l'UO. Le RAE reconnaît une difficulté du développement de la FC, liée à la nécessité de garantir l'autofinancement des diplômes d'universités et à la priorité donnée à la formation initiale, notamment aux formations par apprentissage qui sont perçues comme demandant un effort d'adaptation moindre comparativement à la FC. De plus, les orientations prioritaires entre VAE, diplômes nationaux et diplômes d'universités ne sont pas définies, en particulier en référence aux attentes des différents publics cibles.

Le comité recommande de sélectionner quelques secteurs prioritaires et de construire un modèle de développement approprié pour les futures thématiques abordées. La stratégie de sélection des secteurs prioritaires doit être menée en coordination avec les CFA, notamment celui du Centre-Val de Loire. En effet, ce développement suppose d'investir dans une organisation et une communication qui requièrent un délai pour obtenir un retour sur investissement : pour aboutir, il est nécessaire de dégager du temps pour que les enseignants puissent former et accompagner les apprenants dans de meilleures conditions. **Le comité considère qu'une montée en puissance progressive de la FC est cohérente avec la situation financière et organisationnelle de l'UO.**

Actuellement, les actions liées à la FC ne sont pas discutées dans un comité de pilotage spécifique regroupant l'ensemble des parties prenantes, en particulier socio-économiques, pour l'orientation de la stratégie. **L'UO gagnerait à mettre en place ce comité qui pourrait ainsi faire des propositions sur le positionnement et le développement du service de FC, et sur ses actions.**

Les formations par apprentissage sont adossées au CFA académique et aux CFA de branches dans certains cas. Le premier est copiloté avec l'Université de Tours et il oriente l'établissement dans le choix des formations en apprentissage au regard des possibilités.

Cependant, la lisibilité de l'ensemble de l'offre de formation n'est pas optimale. D'une part, les diplômes d'université mentionnés dans le catalogue de formation¹³⁶ et dans la page des formations¹³⁷ du SEFCO sont différents. D'autre part, le catalogue des formations en ligne de l'UO ne permet pas de rechercher uniquement les formations proposées en apprentissage. Cela représente un déficit important de visibilité pour ces formations.

¹³⁴ https://www.cfa-univ.fr/wp-content/uploads/2022/10/brochure_mobiliteinternationale.pdf.

¹³⁵ <https://www.univ-orleans.fr/fr/deg/formation/centre-de-langues>.

¹³⁶ <https://www.univ-orleans.fr/fr/univ/formation/catalogue-des-formations/formations-par-diplome>.

¹³⁷ <https://www.univ-orleans.fr/fr/sefco/se-former-tout-au-long-de-la-vie/se-specialiser-dans-un-domaine-les-du/les-diplomes>.

Le comité recommande de permettre une recherche par critères, sur le site internet de l'UO, pour les formations en alternance.

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.»

3 /Une attractivité à renforcer et une réussite des étudiants à mieux suivre

Attractivité des formations

L'établissement met en place de nombreuses actions d'orientation et de communication au sujet de son offre de formation (forum de l'orientation, accompagnement par la DOIP¹³⁸) avec des outils innovants tels que le live¹³⁹ réalisé par le VP CFVU et le directeur de la DOIP. Le projet IDEFI Édifice¹⁴⁰, qui a pour objectif de proposer des parcours d'orientation dans les filières scientifiques et en SHS avec un lien marqué entre la formation et la recherche, est un dispositif représentatif de la capacité de l'UO à innover dans ce domaine. Cependant, le RAE reconnaît une qualité inégale de ces actions en fonction de la disponibilité des équipes pédagogiques de l'établissement et de certains lycées. **Le comité recommande à l'UO de piloter ces actions au travers de sa direction à l'orientation, l'insertion et la réussite pour homogénéiser la qualité des interactions entre l'enseignement secondaire et le supérieur, en relation avec les composantes.**

L'augmentation des effectifs, durant la période évaluée, est un indicateur d'attractivité globale de l'établissement. En revanche, la gouvernance n'engage pas de dialogue avec les composantes ou les formations au sujet de la valeur des indicateurs d'attractivité et de performance dont elles disposent (taux de pression, taux de remplissage, taux d'insertion professionnelle), afin d'analyser l'attractivité formation par formation. **Le comité engage l'établissement à mettre en œuvre les processus lui permettant de disposer régulièrement de ces données, d'en analyser la valeur dans une dimension pluriannuelle afin de mesurer la trajectoire d'attractivité de ses formations et de mettre en place un réel processus d'amélioration continue spécifique à chacune d'entre elles.**

Des taux de réussite hétérogènes

Le dispositif PAON (Parcours d'Accompagnement à l'Orientation Numérique) qui inclut un accompagnement individualisé des étudiants et des remédiations avant la rentrée universitaire, est un levier intéressant pour la réussite des étudiants. Néanmoins, le RAE ne fait pas d'analyse des conséquences sur l'amélioration des résultats en L1 après sa mise en place.

Les taux de réussite des étudiants dans les formations sont suivis et l'établissement présente notamment un taux de réussite en licence en trois ou quatre ans supérieur à la moyenne nationale (54,6% pour 46%). Cependant, les taux de passage en L2 sont très hétérogènes selon les disciplines, notamment dans les portails en sciences¹⁴¹. Il en va de même pour les taux de réussite en master. Ceux des domaines des lettres, des sciences du vivant et de l'histoire n'atteignent pas 50 %, ce qui influence défavorablement le taux de réussite de l'UO. **Le comité recommande d'analyser les causes de la faiblesse de certains taux de réussite en master et de proposer des actions correctives dans les formations concernées.**

Un accompagnement spécifique des étudiants en situation de handicap a été mis en œuvre, ce qui a permis une amélioration de leur réussite en L1 (passant de 44% en 2018-2019 à 58% en 2020-2021 pour les étudiants accompagnés). Après la consolidation des données pour les étudiants sous statut de sportifs de haut niveau, l'établissement sera en mesure d'avoir une vision globale de ses étudiants ayant un statut spécifique (relevant d'un régime spécial d'étude au sens de l'article 12 de l'arrêté du 22 janvier 2014). Toutefois, le RAE ne mentionne pas de dispositif lié à la mise en place de contrats pédagogiques d'aménagement pour ce type d'étudiants.

Un processus d'enquête d'insertion à structurer

Des enquêtes d'insertion à 18 mois et 30 mois sont réalisées pour les formations de LP et de master. Elles sont menées à deux niveaux par l'observatoire de la vie étudiante (OVE), d'une part, et par les responsables de formation grâce à un formulaire d'enquête¹⁴² commun, d'autre part. L'établissement mentionne que les enquêtes réalisées par les formations semblent plus efficaces que celles qui sont centralisées par l'établissement, en raison de la proximité des responsables de formation, cependant ce taux de réponse aux enquêtes n'a pas

¹³⁸ Direction de l'orientation et de l'insertion professionnelle.

¹³⁹ Moment d'échange en direct sur l'offre de formation organisé sur la chaîne YouTube – RAE p. 46.

¹⁴⁰ <https://www.univ-orleans.fr/fr/univ/universite/atouts/edifice>.

¹⁴¹ Taux de passage en 2^e année de licence des étudiants inscrits en 2020-2021 avec présence aux examens.

¹⁴² Intranet de l'établissement.

pu être fourni dans les indicateurs communs. Cette absence de suivi centralisé ne permet pas de garantir la réalisation effective de ces enquêtes. **Le comité recommande de mutualiser les actions de communication à ce sujet auprès des étudiants, au travers d'un dispositif commun, plutôt que de faire co-exister les deux enquêtes.**

De plus, l'analyse du devenir des diplômés de L3 et les enquêtes d'insertion à six mois ne sont pas réalisées pour les masters et les LP. Cette lacune limite la capacité de l'UO à analyser la trajectoire d'insertion professionnelle de ses diplômés.

Les documents de synthèse des résultats d'enquête réalisés (à 18 et 30 mois) sont disponibles en ligne¹⁴³. Le comité apprécie la quantité et la qualité des données analysées et le taux élevé (60 %) de réponse à ces enquêtes. **Toutefois, il recommande à l'établissement de produire des fiches plus synthétiques par formation et accessibles dans le catalogue de formation pour faciliter la lisibilité aux futurs étudiants.**

Outre ce processus d'enquête, l'analyse des résultats obtenus n'est pas prise en compte dans le dialogue avec les composantes (seules les données de réussite en licence sont présentes dans les CIOM). Les résultats d'enquête de certaines composantes (tel que l'IUT) ne sont même pas transmis à l'établissement¹⁴⁴. **Le comité lui recommande de revoir le processus d'enquête afin de l'optimiser, d'en augmenter le périmètre, et d'analyser les résultats dans le cadre du dialogue avec les composantes pour l'orientation de l'offre de formation.**

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. »

4 / Une politique d'amélioration continue de la formation dont les outils et la cohérence doivent être renforcés

Une politique de ressources, d'accompagnement et d'incitation qui garantit globalement la soutenabilité des formations

L'entrepôt de données, développé au cours de la période de référence par l'Université d'Orléans, permet de disposer des informations nécessaires au sujet des charges d'enseignement et du taux de couverture par discipline¹⁴⁵ (heures de service, heures complémentaires et vacations). Les campagnes d'emploi s'appuient sur le dialogue de gestion (au travers des CIOM, depuis 2019), qui permet de recenser les besoins en RH afin de garantir la soutenabilité pédagogique des formations. Le comité constate cependant que les documents des CIOM n'intègrent pas le détail des charges d'enseignement par section du CNU (ou discipline), ce qui constitue pourtant un élément important dans les discussions pour l'orientation des besoins en RH.

Des dispositifs d'accompagnement de projets pédagogiques sont mis en œuvre au travers du Learning Lab au cours de la période de référence. Le dispositif réglementaire de décharge d'enseignement, pour les MCF recrutés, a été étendu aux professeurs d'université n'ayant jamais enseigné en France. Des formations de soutien à la pédagogie sont proposées semestriellement, grâce à un catalogue spécifique accessible aux enseignants et enseignants-chercheurs¹⁴⁶. Dans le cadre de la labellisation HR Excellence in Research, des formations supplémentaires sont dispensées aux enseignants-chercheurs.

Un dispositif de pilotage centralisé à mettre en place pour favoriser une amélioration continue de l'offre de formation et une homogénéité des pratiques

Pour chaque formation, le RAE mentionne la mise en place d'un conseil de perfectionnement, dont la composition est communiquée à la gouvernance au moment de la désignation des jurys, sans pour autant que les comptes rendus des réunions de ces conseils soient transmis à la vice-présidence en charge de la formation. Par conséquent, bien que les conseils de perfectionnement soient réglementaires, l'établissement n'a pas la capacité de mesurer leur tenue effective et de suivre ainsi l'amélioration de la qualité des formations. **Le comité recommande que les comptes rendus de ces conseils de perfectionnement soient transmis à la présidence.**

Les enquêtes de qualité des enseignements sont menées à l'échelle de la formation et selon une charte définie par l'établissement et disponible sur l'intranet. Cependant, seuls les responsables de formation et ceux de l'enseignement concerné peuvent accéder aux résultats¹⁴⁷ puisque la mise en place d'un dispositif centralisé a été suspendue, en raison d'un manque d'adhésion pendant la pandémie. La mise en œuvre du processus

¹⁴³ <https://www.univ-orleans.fr/fr/univ/formation/observatoire-vie-etudiante/enquete-insertion-pro>.

¹⁴⁴ Cf. entretiens.

¹⁴⁵ Document complémentaire « SID Entrepôt de données vue macro de l'organisation version 2022 ».

¹⁴⁶ RAE réf. 7.

¹⁴⁷ Charte de l'évaluation des enseignements à l'Université d'Orléans.

d'amélioration continue ne doit pas relever de la seule initiative du responsable de formation, ce qui engendre une hétérogénéité des pratiques. **Le comité partage l'avis de l'établissement quant à la nécessité de mettre en place un dispositif centralisé d'évaluation des enseignements¹⁴⁸ et il recommande plus largement de définir un cadrage global du processus d'amélioration continue des formations et de le piloter.**

Un pilotage efficace pour la maîtrise des coûts des formations au regard de leurs objectifs et de leurs résultats

L'établissement a ouvert un important chantier pour le pilotage de ses coûts de formation. L'entrepôt de données permet désormais à la gouvernance de disposer de toutes les informations nécessaires pour l'analyse des coûts théoriques et réels des formations. Le RAE décrit un processus clair et bien rodé de pilotage du coût de l'offre de formation avec une stabilité depuis 2012, malgré une hausse significative des effectifs. Ce processus interne de validation des modifications de maquettes est bien partagé et accepté par les différentes parties prenantes¹⁴⁹. Les lettres de cadrage des formations mentionnent les étapes nécessaires à cette maîtrise des coûts. Il apparaît cependant que l'établissement pilote mal ses effectifs théoriques¹⁵⁰ (au regard des capacités d'accueil en licence notamment), ce qui peut induire une forte augmentation et représenter un surcoût en cas de remplissage à 100 %.

Le comité recommande à l'établissement de prendre la mesure du risque et de déterminer ses capacités d'accueil en fonction de la soutenabilité pédagogique et financière pour un remplissage complet.

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. »

5 / Une politique de la vie étudiante avec des succès mais à amplifier

La dynamique de la vie étudiante à l'Université d'Orléans s'organise par campus ou par ville en fonction des domaines.

Le comité regrette l'absence de schéma directeur de la vie étudiante (SDVE), lequel aurait gagné à être mis en place lors de la période de référence, même si l'UO affiche l'objectif de remédier prochainement à cette lacune. Le SDVE, en cours d'élaboration, s'inscrit dans une réelle co-construction avec tous les acteurs de la vie étudiante dans des groupes de travail¹⁵¹.

Cette approche intègre partiellement la problématique multisite, même si cette dernière doit être approfondie. En effet, une réelle volonté d'amélioration de la vie étudiante pour l'ensemble des campus est palpable, mais elle n'est pas encore programmée. L'établissement considère que la logique de site est plus structurante que la logique d'établissement, ce qui s'accompagne de points positifs notamment dans les concertations avec les partenaires de la vie étudiante, mais aussi de points négatifs. En particulier, le comité souligne le manque d'harmonisation des conditions de vie étudiante, notamment des services proposés (service pour le secteur de la santé étudiante) aux étudiants d'Orléans ne sont pas accessibles aux étudiants situés dans les campus de proximité.

Conformément à la recommandation du précédent rapport du Hcéres¹⁵², l'UO s'est dotée d'un guichet unique, nommé AIDE, sur le campus d'Orléans pour l'accès aux droits et aux services, ce qui permet de proposer un réel accompagnement individualisé aux étudiants pour les soutenir dans leurs démarches. Ce guichet est la parfaite illustration de l'engagement de l'UO dans l'accompagnement des étudiants. Toutefois, il est difficilement accessible pour les étudiants des campus distants. Les services proposés par ce guichet sont complémentaires aux services existants (avec lesquels il assure le lien une fois le contact établi) et, parfois, viennent compenser certains services non optimisés comme celui pour l'accès aux infrastructures sportives (ce qui le conduit à gérer, dans certains cas, des problèmes urgents).

Dans le domaine numérique, un dispositif de prêts d'ordinateurs de longue durée (PRESTO) a été mis en place par l'UO à la suite de la crise sanitaire. Il a connu un succès certain auprès des étudiants puisque la quasi-totalité des ordinateurs disponibles a été prêtée.

La vie associative de l'UO occupe une place importante avec 123 associations actives en 2019 (dont 53 hébergées dans l'établissement). La crise sanitaire a impacté ce tissu associatif qui reprend maintenant de la vigueur. De plus, les organisations étudiantes (associations, fédérations...) jouent un rôle important, selon les

¹⁴⁸ RAE p. 48 – Évaluation des enseignements.

¹⁴⁹ Cf. entretiens

¹⁵⁰ Tableau de bord des effectifs et des taux de remplissage.

¹⁵¹ Cf. entretiens.

¹⁵² « Dynamiser la vie étudiante autour d'un lieu de vie central sur le campus d'Orléans, à partir de l'écoute et de l'implication des étudiants ».

étudiants, dans la vie des campus et elles sont soutenues, notamment financièrement et par la reconnaissance de l'engagement des étudiants, par l'UO. À la suite de la crise sanitaire, elles ont mis à en place des distributions alimentaires (épiceries).

Elles sont aussi partie prenante du volet culturel de la politique de l'UO en participant à la construction et l'annonce de nombreuses actions. L'animation culturelle des campus est en effet mobilisée comme levier de développement du sentiment d'appartenance et elle s'avère très riche. Elle se traduit en particulier par la gratuité de la vie culturelle (depuis 2018-2019) pour les étudiants. Le centre culturel le Bouillon du campus d'Orléans joue un rôle très important, sur le site et hors les murs. De nombreuses initiatives essaient sur les campus de proximité, mais l'offre y demeure insuffisante. Cependant, des moyens de transports sont mis à disposition lors de certains événements culturels pour que les étudiants des campus de proximité puissent se rendre à Orléans.

De nombreux partenaires locaux (Centre Dramatique National ou Chorégraphique d'Orléans, La Fabrique Opéra Centre-Val de Loire) ou nationaux (ministère de la Culture, Centre National du Livre, Scène Nationale Équinoxe) viennent en appui de cette politique.

L'association ESN¹⁵³ est fortement impliquée dans l'accueil des étudiants internationaux et elle dispose également d'un soutien financier. Selon les différents entretiens, l'UO accompagne ses étudiants en les informant des démarches de mobilité et en les centralisant au moyen de l'outil MOVE ON. Elle accompagne aussi les étudiants internationaux lors de leur arrivée à l'université.

De manière générale, la communication à destination des étudiants est insuffisante¹⁵⁴. **À l'heure du numérique et des réseaux sociaux, le comité recommande à l'UO d'adopter une stratégie adaptée à son public permettant une meilleure information sur les études et la vie de campus, sans pour autant laisser de côté la communication dite physique, par des affiches, des interventions ou encore des prospectus, qui peine à retrouver une place depuis la crise sanitaire.**

Afin de favoriser le sentiment d'appartenance à l'UO et pour améliorer le fonctionnement des services (bibliothèques ou services administratifs), des contrats étudiants sont proposés, par exemple pour du tutorat et du soutien, mais ils restent peu connus des intéressés. **Le comité recommande de mettre en place une communication plus efficace ainsi qu'un dispositif d'analyse des effets induits sur les étudiants bénéficiaires.** De plus, une reconnaissance de l'engagement des étudiants par des crédits n'a pas été mise en place systématiquement. En effet, malgré l'obligation faite aux établissements par le décret de 2017, seule une UE d'ouverture a été créée en L2, sans pour autant constituer un levier suffisant¹⁵⁵. **Le comité recommande une extension du processus de reconnaissance de l'engagement étudiant.**

Concernant l'intégration des représentants étudiants dans la gouvernance de l'établissement, celle-ci se matérialise quasi exclusivement par un poste de vice-président étudiant (VPE) dont la place dans la gouvernance¹⁵⁶ est récente en lien avec l'installation de la nouvelle présidence.

Le comité recommande de prendre les mesures nécessaires pour pérenniser cette participation pour les prochains élus étudiants.

Le comité note qu'une assemblée constituée exclusivement d'étudiants a été mise en place au cours de la période de référence. Celle-ci est abordée dans le RAE comme un outil qui permet aux représentants étudiants de se saisir de divers sujets et de s'intégrer dans la gouvernance, mais les entretiens ont montré que ce dispositif n'est pas efficace ou du moins n'est pas réellement exploité (peu de sessions de cette assemblée). **Le comité recommande de mieux l'intégrer dans la gouvernance par des réunions plus fréquentes.**

Un réel travail a été effectué pour intégrer les personnes en situation de handicap et faciliter leur mobilité grâce à un schéma directeur. L'établissement permet notamment des aménagements d'étude et le recrutement d'étudiants ou d'apprentis en situation de handicap (ESH)¹⁵⁷. Toutefois, un manque d'accessibilité et de facilité de circulation persiste. Le comité partage le constat de l'UO indiquant que, malgré la désignation de référents handicap et de référents égalité dans toutes les composantes, l'éloignement géographique des services d'accompagnement entraîne des complexités d'organisation matérielle au quotidien. Cependant, les étudiants en situation de handicap faisant leurs études dans les campus de proximité ont une meilleure intégration en raison de la taille réduite des cohortes et de meilleures installations.

¹⁵³ Erasmus Student Network Orléans.

¹⁵⁴ Le président l'a déploré et les étudiants ont ce ressenti.

¹⁵⁵ RAE : le nombre d'étudiants qui en bénéficient est plus que modeste (12 étudiants élus).

¹⁵⁶ Cf. entretiens.

¹⁵⁷ DAE annexe n°20.

Au niveau de l'accès à la santé, des problèmes de recrutement de personnels pour les services de santé nuisent à une bonne accessibilité. L'UO est impliquée dans la lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS), le harcèlement et les discriminations, grâce à une cellule qui peut être saisie tant par les étudiants que par les personnels de l'université. **Toutefois, le comité recommande à l'établissement de mesurer l'efficacité des campagnes de communication et de les améliorer car les entretiens ont mis en évidence une méconnaissance des dispositifs par les étudiants.**

Les relations partenariales entre l'UO et le Crous sont complexes (avec des problèmes de coordination et de temporalité trop longue pour la réponse aux urgences, durant la période évaluée). Cette situation rend difficile l'accès aux services pour certains étudiants. Un autre exemple est celui de la mise en place d'un lieu de restauration géré par le Crous, dont l'ouverture ne coïncide pas avec l'arrivée des étudiants en centre-ville, dans le cadre du projet Madeleine (alors même que des cafétérias gérées par le Crous se multiplient, notamment dans les BU). **Le comité recommande de profiter de l'élaboration du schéma directeur de la vie étudiante pour impliquer plus fortement le Crous et lever les difficultés rencontrées, y compris en sollicitant le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) pour bénéficier d'une mission d'appui de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) sur cette question.**

L'étudiant est de plus en plus considéré comme un vecteur du changement par la modification des attentes en matière de formation et une forte volonté de prise en compte des enjeux sociétaux. **Le comité recommande à l'UO de répondre à ces nouvelles attentes de ses étudiants.**

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

1) Forces

- Des taux de réussite globalement bons en licence et une bonne insertion professionnelle en master.
- Des actions d'orientation innovantes avec des moyens de communication proches du public (live).
- Des réussites à des appels à projets structurants pour l'établissement, qui montrent sa capacité à s'adapter aux enjeux sociétaux.
- Une forte dynamique de diversification pédagogique avec le Learning Lab comme pivot de l'interaction avec la communauté.
- Un guichet unique d'accès aux droits et aux services à disposition des étudiants, qui a démontré son efficacité et qui est en accord avec la recommandation du précédent rapport du Hcéres.
- Un large éventail d'offres culturelles accessibles aux étudiants et un soutien au développement associatif au sein de l'établissement.

2) Faiblesses

- Un pilotage insuffisant des formations, qui ne permet pas de garantir le respect des obligations réglementaires (tel que la tenue des conseils de perfectionnement) et l'amélioration des résultats des formations (faibles taux de réussite et attractivité de certaines formations).
- Une visibilité des formations en apprentissage et une lisibilité de l'offre en formation continue faibles dans le site internet de l'établissement, ce qui explique partiellement l'insuffisance du développement de la formation continue.
- Une stratégie de communication peu adaptée envers les étudiants.
- Une place insuffisante des élus étudiants dans la gouvernance.

3) Recommandations

- Mener un travail d'orientation et de différenciation de l'offre de formation en relation avec les partenaires académiques et les acteurs socio-économiques pour mieux mettre en valeur les atouts scientifiques de l'établissement et pour renforcer son attractivité, en particulier au niveau du master.
- Développer un dispositif de suivi et de pilotage des formations fondé sur l'analyse fine des indicateurs, y compris les résultats des enquêtes de satisfactions, afin d'améliorer et d'homogénéiser la performance des formations.
- Mettre en place un dispositif de remontée des comptes rendus des conseils de perfectionnement pour garantir leur systématisation et leur conformité aux dispositions réglementaires à l'échelle de l'établissement.
- Mieux intégrer dans les CIOM les enjeux des composantes et ceux de l'établissement.
- Améliorer les relations entre le Crous et l'université afin d'éviter aux étudiants des répercussions négatives sur leur accès aux services.

Table des matières

Avis du comité	3
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	11
1 / Une université en transition, avec un positionnement ambitieux et volontariste	11
2 / Une mise en œuvre des orientations qui s'adapte aux transformations subies ou choisies	11
3 /Une diversité de partenariats locaux, nationaux et internationaux qui crédibilisent le positionnement de l'université	15
4 /Un équilibre entre une volonté de transformation et une tension sur la ressource humaine	18
5 /Politique de la qualité : des marges de progression.....	20
6 /Le pilotage financier de l'université : une sortie de l'état d'urgence, une nécessité de professionnalisation	20
7/ Des fragilités structurelles qui pénalisent la stratégie de développement de l'établissement.....	22
8 /Une politique immobilière qui s'appuie sur des partenariats forts et une volonté de l'établissement de renforcer sa capacité de pilotage des opérations.....	23
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel ».....	26
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	27
1 /Une volonté d'animer la politique scientifique et des laboratoires à la qualité reconnue.....	27
2 /Un soutien de qualité à la recherche qui est à pérenniser	30
3 /Ouverture vers la société : des actions collectives et individuelles, mais une politique à développer au-delà des périmètres actuels.....	31
4 /Un fort engagement dans les activités de transfert, de nombreuses structures d'interfaces à coordonner, voire à rationaliser.....	32
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	35
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	36
1 /Une politique de formation à mieux ancrer dans les forces de l'établissement	36
2 /Capitaliser sur les expériences pour transformer les formations, accroître l'internationalisation de la formation, et développer la formation continue	39
3 /Une attractivité à renforcer et une réussite des étudiants à mieux suivre	41
4 /Une politique d'amélioration continue de la formation dont les outils et la cohérence doivent être renforcés	42
5 /Une politique de la vie étudiante avec des succès mais à amplifier	43
Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	46
Table des matières	47
Liste des sigles	48
Observations du président de l'université d'Orléans	50
Organisation de l'évaluation	54

Liste des sigles

A

APC	Approche par compétences
ARD	Ambition, Recherche et Développement
ANR	Agence nationale de la recherche
APR	Appel à projet de recherche

B

BIATSS	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières

C

CAC	Conseil académique
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CDD	Contrat à durée déterminée
Cedete	Centre d'étude sur le développement des territoires et l'Environnement
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CIOM	Contrat Interne d'Objectifs et de Moyens
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COS ESRI	Comité d'Orientation Stratégique régional Enseignement Supérieur, Recherche et Innovation
CSAE	Comité social d'administration d'établissement
COMP	Contrats d'Objectifs, de moyens et de Performances
ComUE	Communauté d'universités et établissements

D

DAE	Dossier d'Auto-Evaluation
DAF	Direction des affaires financières
DGSA	Directeur général des services adjoint
DGS	Directeur général des services
DOB	Débat d'Orientation Budgétaire
DOIP	Direction de l'orientation et de l'insertion professionnelle
DRH	Direction des ressources humaines
DRP	Direction de la Recherche et des Partenariats
DU	Directeurs d'unités

E

EC	Enseignant-chercheur
ETP	Équivalent temps plein

F

FEDER	Fonds européen de développement régional
-------	--

G

GPE	Groupe prospective et emplois
-----	-------------------------------

H

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

I

IDEFI	Initiative d'excellence en formations innovantes
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
Insa	Institut national des sciences appliquées

Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
ITP	Instituts Thématiques Pluridisciplinaires
IUT	Institut universitaire de technologie
M	
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MOOC	<i>Massive open online course</i>
O	
ONR	Organismes Nationaux de Recherche
OVE	Observatoire de la vie étudiante
P	
PAON	Parcours d'Accompagnement à l'Orientation Numérique
P2CA	Projet connaissance des coûts des activités
PEPITE	Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat)
PME	Petite ou moyenne entreprise
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PV	Procès-verbal
R	
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RTR	Réseaux Thématiques de Recherche
S	
SAPS	Sciences avec et pour la société
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDVE	Schéma directeur de la vie étudiante
SEFCO	Service de la Formation Continue
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SPV GC	Service Partenariat Valorisation Grand Campus
ST	Sciences et techniques
SVE	Sciences de la Vie et de l'Environnement
T	
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>
U	
UFR	Unité de Formation et de Recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UO	Université d'Orléans
UR	Unité de recherche
V	
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-présidence / Vice-président

Observations du président de l'université d'Orléans



Orléans,
Le 18 mars 2024

A l'attention de Monsieur le Président de l'HCERES

Nos réf : EB/SF/12

Observations du Président de l'Université d'Orléans Sur le rapport d'évaluation 2017-2022

- 1 -

Monsieur le Président,

L'Université d'Orléans (UO) remercie l'ensemble des membres du Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur (HCERES), conseillers scientifiques et comités d'experts, pour le temps consacré à l'évaluation de notre Université. Nous les remercions également pour la qualité des échanges et des entretiens qui ont mobilisé notre communauté universitaire et ses partenaires institutionnels, académiques et industriels, que nous remercions également pour leur disponibilité et leur implication.

Le rapport décrit assez fidèlement la situation de l'Etablissement sur la période 2016-2021. Le Comité a parfois ouvert sur la période 2021-2023 bien que le Rapport d'Auto-Evaluation (RAE) ne couvrait pas cette période puisqu'elle n'entrait pas initialement dans l'évaluation. Nous comprenons que l'écart constaté lors de la visite, entre le RAE (très centré sur la période du Plan de Retour à l'Equilibre (PRE), de 2016 à 2019) et la dynamique post-PRE (i.e. après 2020), ne pouvait pas être ignoré dans ce document bien qu'en-dehors du champ de l'évaluation. Ainsi, le HCERES a tenté de remédier à l'inéluctable biais temporel qui amène à produire la description et l'analyse d'une situation passée qui, dans le cas de l'Université d'Orléans, est particulièrement éloignée de sa situation actuelle. Nous remercions les experts pour cette volonté de produire un rapport relativement équilibré à cet égard.

L'essentiel des observations et des préconisations est partagé par la gouvernance de l'Université et nourriront la réflexion déjà amorcée des équipes pour l'avenir. Ainsi, l'angle proposé pour réfléchir à la carte des formations ouvre des perspectives qu'il convient d'explorer. De même, le focus sur les pôles recherche amène des éléments pour une évolution porteuse d'une meilleure articulation formation/recherche, ce qui est au cœur des préoccupations de l'Etablissement. Enfin, d'autres préconisations ou recommandations confirment les choix de l'Université déjà actés car, durant le temps inhérent à ce travail d'évaluation et de rédaction, les choses ont évidemment continué d'avancer et en cela, ces choix confirment la convergence avec les analyses du HCERES.

Ce rapport reconnaît d'abord le solide ancrage de l'Université d'Orléans dans sa région, tant par ses campus de proximités que par ses relations nombreuses et étroites avec l'écosystème socio-économique régional. Ce rapport souligne également que cette attache au territoire, de même que la très forte dynamique d'innovation pédagogique et de développement de l'apprentissage que nous portons, ne sont pas antinomiques avec une reconnaissance internationale de nos domaines d'excellence en recherche.

En cela, le HCERES apporte tout son crédit au modèle d'université que nous portons : établissement de Formation et de Recherche de dimension Européenne, ancré en région, acteur du développement de sa région.

Enfin, le Comité souligne également les réussites de l'Établissement lors des derniers grands appels à projets (Université Européenne ATHENA, DemoES « PRO3 », ExcellencES « Minerve », ASDES « Ambition Centre-Val de Loire », PUI « Loire Valley Innovation ») qui structurent une dynamique collective positive, en résonance avec l'ambition portée par la gouvernance ces dernières années (Projet Madeleine, Faculté de Médecine, coordination régionale, etc.).

- 2 -

Le Comité soulève également des points de vigilance, identifie des faiblesses, qu'il convient d'intégrer lors de l'écriture du projet d'Établissement 2024-2028 afin d'y remédier ou, à tout le moins, de garantir la réussite des projets et l'atteinte de l'ambition affichée.

Si, comme le souligne le Comité, la question de l'attractivité auprès des personnels est essentielle, c'est en partie la dynamique de projets de l'Établissement qui doit permettre d'y répondre. Pour cela, l'Université doit mieux communiquer. Toutefois, si une meilleure communication sur les atouts et les réussites de notre Université est indispensable, cela ne sera pas suffisant, car la question salariale et plus largement celle de la gestion des personnels de la fonction publique est centrale, dans tous les sens de ce mot. En effet, s'il revient à notre Université d'exploiter au mieux les leviers dont elle dispose pour sa politique RH, comme par exemple la durée des contrats, cette politique ne peut se faire que dans le cadre des textes existants.

Parmi les autres déterminants soulignés par le rapport, il y a celui de l'adéquation entre les ressources humaines et la technicité des tâches, ou encore le besoin de renforcement des équipes pour porter à leur terme les nécessaires adaptations liées à l'évolution des métiers ou encore pour mener à bien les nombreux projets initiés. Si des emplois sont systématiquement prévus dans chacun des budgets de projets, ces emplois demeurent précaires et ne permettent pas de construire une réelle GPEC incluant un parcours professionnel tenant compte de l'évolution de carrière souhaitable au sein de l'Établissement. C'est ici une des limites du financement par projet, qui permet une indéniable agilité mais ne prévoit pas la stabilisation des expérimentations concluantes. Pleinement consciente de l'intérêt et des limites de ce mode de financement, ainsi que de l'évolution de l'ESR ces dernières années, l'Université d'Orléans s'attachera lors du prochain contrat à mettre en œuvre une GPEC qui intègre cette dimension, en articulation avec une politique de titularisation et de CDIisation adaptée à l'enjeu de l'attractivité et de la fidélisation des compétences.

Sur ce sujet très large de ce qui fait (ou pas) l'attractivité de la fonction publique et de nos universités en tant qu'employeurs, nous pouvons nous interroger sur les impacts de l'acte 2 de l'autonomie des universités annoncé par le Président de la République.

Nous devons aussi mesurer l'impact des indicateurs de pilotage financier du MESR amenant notre Établissement à contenir ses effectifs bien en-deçà du plafond d'emploi accordé par l'État. En effet, notre Subvention pour Charge de Service Public n'intègre pas les coûts structurels d'une université ancrée dans les six départements de sa Région en 16 sites distincts, à quoi s'ajoute la compensation incomplète de plus en plus régulière des mesures de l'État (i.e. point d'indice, augmentation du SMIC, indemnité télétravail, GVT, etc.).

De fait, plusieurs recommandations pointent le besoin de renforcer les moyens humains (en volume et en montant) alors que, dans le même temps, l'augmentation financière de la masse salariale (en montant du fait des mesures de l'État) ne peut être équilibrée que par un contrôle rigoureux en volume.

Le Comité pointe également, à juste titre, la demande récurrente des collègues d'un nécessaire retour à un rythme d'évolution plus raisonnable, tout en soulignant en même temps la nécessité de porter des transformations dans un délai relativement court.

Il est indéniable que la situation de l'Université d'Orléans appelait des transformations profondes et quasi-immédiates, dont toutes ne sont pas encore achevées, et qui ont mis sous tension l'Etablissement. Mais il est également indéniable que le rythme des réformes (INSPE, BUT, TEDS, ...) et des évolutions réglementaires exogènes (RIPEC, RGPD, gestionnaires public, etc.) est plus que soutenu. Nous ne pouvons en cela qu'apprécier la volonté d'un choc de simplification administrative annoncé par notre Ministre, et appeler de nos vœux une meilleure prise en compte de la réalité de nos établissements (et de la voix de leurs Présidents) dans la réflexion politique quant aux évolutions nécessaires, ainsi que dans la définition du calendrier des réformes.

- 3 -

Nous partageons la lecture du Comité sur les actions à poursuivre pour dépasser l'approche facultaire qui complexifie encore trop nos processus internes, qui réduit notre agilité et, in fine, qui empêche la pleine réalisation du potentiel de l'Université d'Orléans. Il convient cependant d'apprécier le chemin parcouru ces dernières années, qui a permis l'écriture des projets ATHENA puis Minerve, ou encore d'initier le projet de restructuration du campus de La Source par exemple. Enfin, comme le souligne le Comité, c'est bien l'ensemble de l'Etablissement qui soutient et porte la création de la Faculté de médecine d'Orléans, au-delà de toute vision facultaire, et c'est bien la contribution des composantes via une mutualisation partielle des ressources propres qui a permis de se donner collectivement les moyens d'initier la dynamique actuelle de notre Université. Par ailleurs, il convient de souligner que la structure même de notre Université, avec 8 composantes dérogatoires sur 11, explique en grande partie la dimension « facultaire » qui ne saurait évoluer indépendamment des textes régissant la gouvernance des établissements d'enseignements supérieurs.

La question de la « signature » de l'Etablissement, ainsi que celle d'une meilleure lisibilité de sa stratégie recherche est posée. Si le sujet de la signature peut avoir du sens pour la recherche, ou encore pour le second et le troisième cycle, a contrario le premier cycle se doit d'offrir un large panel de formation pour répondre aux attentes des bacheliers de la région qui, tous, ne peuvent aller étudier loin de chez eux dès le premier cycle. Sur ce sujet, le HCERES recommande d'aller dans le sens d'un rapprochement avec les besoins et la stratégie des partenaires (ONR, EPIC, collectivités, entreprises). Si cela semble logique et pertinent, il ne faut pas non plus que la politique de l'offre de formation ainsi que la stratégie recherche de l'Université ne soient que la concaténation des souhaits de l'ensemble des acteurs. Nous composons actuellement avec 14 implantations régionales, une dizaine de collectivités, 4 ONR/EPIC et nos nombreuses entreprises partenaires. Si nous devons encore plus être à l'écoute de ces différents partenaires, nous ne pourrions que renforcer un arlequin de formations et de recherches, amplifiant ainsi la relative absence de lisibilité de la signature de l'université d'Orléans soulignée par le rapport du HCERES. Ainsi, il n'est pas possible, ni souhaitable à long terme, pour une université pluridisciplinaire avec santé, de tenter d'aligner sa signature et donc sa stratégie avec l'ensemble des partenaires et, en même temps, il est souhaitable de répondre au mieux aux attentes légitimes des acteurs locaux.

L'Université d'Orléans défend donc la nécessité d'une relative absence de spécialisation sur le premier cycle, qui requiert de fait des enseignants-chercheurs (et donc de la recherche) qui couvrent un très large spectre disciplinaire. Il n'en demeure pas moins qu'un travail de cartographie et d'enquête de référence est en cours afin de dessiner les contours de ce que pourrait être la « signature » de l'Université d'Orléans dans le futur pour ce qui est des second et troisième cycles,

tout en préservant la base indispensable pour une offre de premier cycle de qualité, offrant un large spectre, s'appuyant nécessairement sur des laboratoires reconnus.

Par ailleurs, ce travail doit également permettre d'identifier des établissements qui nous ressemblent, en vue d'un parangonnage ciblé qui nourrira la réflexion sur ce sujet mais également sur les questions de pilotage, d'outils ou encore de gouvernance de la recherche et de la formation.

En dehors de ce sujet de la « signature », le Comité reconnaît des taux de réussite globalement bons en licence et une très bonne insertion professionnelle après le master. Ces indicateurs témoignent de la qualité des formations dispensées, fruit de l'investissement fort des collègues en pédagogie et auprès des étudiants. Ces bons résultats ne doivent cependant pas masquer un besoin de progression dans la communication de notre offre de formation (communication en cours de refonte) et dans le suivi de la démarche qualité des formations (conseil de perfectionnement, évaluation des enseignements, suivi des cohortes, etc.). Ces points particuliers, ainsi que le pilotage global de l'offre de formation, seront au cœur du prochain Contrat d'Établissement, avec, par exemple, la mise en place d'outils communs à l'échelle de l'Université pour le suivi de l'évaluation des enseignements ou encore le déploiement en cours de l'application MyUO pour améliorer la communication auprès des étudiants. De même, la question de la vie étudiante, en particulier dans les campus de proximité, est prise à bras le corps dans le Schéma directeur de la vie étudiante sur lequel le Conseil d'Administration se prononcera avant l'été 2024, et qui inclut notamment la mise en place d'un dispositif de reconnaissance de l'engagement étudiant.

- 4 -

Enfin, le rapport insiste particulièrement sur les progrès qui doivent être réalisés en matière de pilotage. Ce sujet est au cœur du projet de Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) transmis au MESR. Les actions proposées s'inscrivent en parfaite cohérence avec les recommandations du HCERES, dans la continuité du projet d'administration et du projet de transformation organisationnelle, confirmant une nouvelle fois que l'Université d'Orléans partage l'essentiel de l'analyse du HCERES, en particulier sur la question du pilotage et de la transformation organisationnelle. Il en est de même quant aux nécessaires efforts de cadrage qui sont intégrés au projet d'administration écrit en 2023 et dont certains axes seront renforcés dans le projet d'établissement 2024-2028.

Bien évidemment, comme dans tout rapport de cette ampleur, avec de nombreux contributeurs, quelques coquilles factuelles subsistent mais elles sont aisément détectables par un œil attentif et critique. Ainsi, il faut avant tout s'attacher au fond du rapport, qui conforte une analyse interne largement partagée, rassure quant à la direction prise ces dernières années, et propose des recommandations qui alimenteront la réflexion sur les évolutions à venir de l'Université d'Orléans.

Éric Blond,



Président de l'Université d'Orléans

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'Université d'Orléans a eu lieu du 23 mai au 25 mai. Le comité était présidé par Monsieur **Bernard Dizambourg**, Ancien Président – ComUE Paris-Est.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Léna Berthouloux**, Etudiante en Master 2 Droit Public approfondi – Université de Bretagne Occidentale (UBO),
- Madame **Géraldine Bodet**, Directrice générale des services (DGS) – Université de Caen Normandie (UNICAEN),
- Monsieur **Patrick Cazeneuve**, Président – Toulouse Tech Transfer.
- Monsieur **Yves Lecointe**, Ancien responsable d'actions (Labex, Equipex, Instituts Convergences à l'ANR et ancien Président de l'Université de Nantes,
- Madame **Armelle Prigent**, Maître de conférence en informatique et vice-présidente de la formation et de la vie étudiante – La Rochelle Université.

Frédéric Dufour, conseiller scientifique, et Laura Pimenta puis Megan Wadriako, chargées 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_)

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