

# HCERES

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

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'université d'Orléans

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 06/11/2017

# HCERES

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

Établissements

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Thierry Villemin, président du comité

---

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

# Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Missions de l'établissement et positionnement stratégique	7
II – Politique de partenariats	8
1 ● Des turbulences liées à la stratégie de coordination territoriale	8
2 ● Vers une refondation de la relation aux territoires	8
III – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie	9
1 ● Une équipe présidentielle particulièrement resserrée	9
2 ● Une structuration croisée en collegiums et Instituts thématiques pluridisciplinaires	9
3 ● Une responsabilité collective dans laquelle les directeurs de composantes et d'ITP doivent prendre leur part	10
4 ● Des conseillers au CA et au CAC à davantage former	10
5 ● Une sphère administrative qui doit être rapidement reconstituée	10
IV – Affirmation de l'identité et communication	10
● Une organisation désormais mieux adaptée aux défis que doit relever l'Université	10
La recherche et la formation	13
I – Politique en matière de recherche	13
● Des atouts majeurs mais une structure complexe et un pilotage à se réappropriier	13
II – Politique en matière de formation initiale et continue	14
1 ● Vers un pilotage consolidé et une maîtrise de l'offre de formation	14
2 ● L'innovation pédagogique et l'apprentissage des langues à développer à l'échelle de l'université	15
3 ● La formation tout au long de la vie : un enjeu prioritaire	15
4 ● VAE et bilans de compétences : des activités à amplifier	16
III – Lien entre recherche et formation	16
IV – Documentation	17
● Un service documentation dynamique	17
La réussite des étudiants	19
I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	19
1 ● Des dispositifs d'accueil, d'orientation et d'insertion professionnelle à renforcer	19
2 ● L'accompagnement dans l'insertion professionnelle	20
3 ● Une démarche qualité pédagogique émergente	20
II – Vie étudiante	20
1 ● Une multilocalisation qui freine la généralisation des actions vie étudiante	20

2 ● Un sentiment d'appartenance à améliorer et un rôle des élus étudiants et du Vice-président étudiant à consolider	21
5 ● Une action en faveur du handicap qui porte ses fruits	21
6 ● Un service des sports efficace	21
<b>La valorisation et la culture scientifique</b>	<b>23</b>
<b>I – Valorisation des résultats de recherche : une organisation à repenser</b>	<b>23</b>
<b>II – Diffusion, enrichissement du patrimoine, développement de la culture scientifique et technique</b>	<b>23</b>
1 ● Une bonne visibilité de la production scientifique	23
2 ● Une diffusion de la culture scientifique en direction des plus jeunes	24
<b>Les relations européennes et internationales</b>	<b>25</b>
<b>Le pilotage</b>	<b>27</b>
<b>I – Prospective pluriannuelle, programmation et dialogue de gestion</b>	<b>27</b>
1 ● Des outils de pilotage qui permettent une analyse de l'existant mais sans réelle analyse prévisionnelle ou prospective	27
2 ● Un dialogue de gestion avec les composantes à approfondir et qui doit s'attacher à définir une politique pluriannuelle commune	27
<b>II – Politique qualité et outils d'amélioration continue</b>	<b>27</b>
1 ● Un travail de cartographie des métiers administratifs à poursuivre	27
2 ● Un pilotage des systèmes d'information structuré, mais une urbanisation qui reste à développer.	28
<b>III – Grandes fonctions du pilotage</b>	<b>28</b>
1 ● Une gestion des ressources humaines encore fortement décentralisée et marquée par de fortes disparités selon les sites.	28
2 ● La situation financière de l'université a atteint un seuil critique qui nécessite une politique volontariste de maîtrise de la masse salariale et des dépenses de fonctionnement.	29
3 ● Un parc immobilier conséquent et multi-sites qui doit être rationalisé	29
<b>Conclusion</b>	<b>31</b>
<b>I – Les points forts :</b>	<b>31</b>
<b>II – Les points faibles :</b>	<b>31</b>
<b>III – Les recommandations :</b>	<b>32</b>
<b>Liste des sigles</b>	<b>33</b>
<b>Observations du président</b>	<b>35</b>
<b>Organisation de l'évaluation</b>	<b>37</b>

# Présentation

L'université d'Orléans (UO) se rattache à la catégorie des universités pluridisciplinaires hors santé, de taille moyenne, avec environ 18 000 étudiants<sup>3</sup>, dont plus de 2 000 étrangers. Située à 100 km de Paris, cette université multi-sites est implantée dans les six départements de la région Centre-Val de Loire, région dont le périmètre n'a pas évolué lors de la récente réforme territoriale. L'UO se partage l'ouest de la région avec l'université de Tours, établissement avec lequel elle collabore activement.

Pour assurer ses missions, l'UO dispose de près de 2 000 personnes, composé de 1 200 personnels enseignant ou chercheur et de 800 personnels administratifs, techniques, sociaux, de santé et des bibliothèques<sup>4</sup>. Elle réalise ses activités sur un ensemble de 7 sites, d'importance et de nature variables : Orléans, Bourges, Chartres, Issoudun, Châteauroux, Blois et Tours (antennes de l'Espé).

Elle est structurée en dix composantes : trois Unités de formation et de recherche (UFR), une Ecole supérieure du professorat et de l'éducation (Espé), quatre Instituts universitaires de technologie (IUT), une Ecole d'ingénieur et un Observatoire des sciences de l'univers (OSU). La recherche est organisée en 23 unités (équipes d'accueil, unités mixtes avec le CNRS et le BRGM, unités propres du CNRS) regroupées au sein de six instituts thématiques pluridisciplinaires (ITP) : Géosciences, Environnement, Espace (GEE), Energie et Matériaux (EM), Sciences Biologiques, Chimie du Vivant (SBCV), Modélisation, Systèmes et Langages (MSL, qui regroupe les laboratoires de mathématiques, informatique, ingénierie des systèmes, économie et linguistique), Normes, Organisations, Marchés, Territoires, institutions, Sociétés (NORMATIS, avec les sciences juridiques et de gestion), Humanités, Cultures et Sociétés (HCS). Trois ITP (GEE, EM et SBCV) sont fortement impliqués dans des projets de grande envergure avec des financements externes conséquents (investissements d'avenir, projets Ambition Recherche Développement de la région Centre-Val de Loire), les autres ITP y participant également dans une moindre mesure<sup>5</sup>. L'UO dispose de surfaces importantes (234 000 m<sup>2</sup>, un ratio de 15 m<sup>2</sup>/étudiant pour 10 m<sup>2</sup> en moyenne nationale<sup>6</sup>) et éclatées sur plusieurs sites. Le campus d'Orléans-la-Source concentre les deux tiers des surfaces. Sur les dix dernières années, les surfaces ont cru fortement, d'environ 32%. L'intégration du patrimoine des anciens Instituts universitaires de formation des maîtres a contribué à cette tendance pour environ 20%.

S'agissant de la structure de coordination territoriale, l'université d'Orléans s'est prononcée en faveur de la sortie de la Comue Léonard-de-Vinci et de la création d'une nouvelle Comue Centre-Val de Loire<sup>7</sup>, le conseil d'administration souhaitant que la création de la nouvelle Comue intervienne au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2018, date du début du nouveau contrat d'établissement. La Comue Léonard-de-Vinci, créée en 2015<sup>8</sup>, rapprochait alors les 7 établissements issus du Pres Limousin Poitou-Charentes, créé en 2009 et du Pres Centre Val de Loire Université, créé en 2010. Elle était implantée, avant la réforme territoriale de 2015<sup>9</sup>, sur 3 régions (Centre, Limousin et Poitou-Charentes). Le Pres Limousin-Poitou-Charentes regroupait en 2009 les universités de La Rochelle, de Poitiers, de Limoges, et l'école d'ingénieurs ISAE-ENSMA. Le Pres Centre Val de Loire Université, regroupait en 2010 les universités d'Orléans et de Tours, le collège des grandes écoles d'ingénieur et de management (Ecole Nationale d'Ingénieurs du Val de Loire (ENIVL), Ecole Nationale Supérieure de la Nature et du Paysage (ENSNP) et Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs de Bourges (ENSIB), trois établissements qui ont donné naissance en 2014 à l'Insa Centre Val de Loire). Pour l'université d'Orléans, la Comue apparaît comme « découplée des périmètres politiques régionaux et assise sur un territoire trop étendu »<sup>10</sup>.

Le rapport de l'AERES de 2011 notait comme point fort « une situation financière saine ». Cinq ans plus tard, la situation est extrêmement dégradée<sup>11</sup>, avec un épuisement total et même un dépassement des réserves, ce qui fait

3 Au 15 janvier 2016 : cf. RAE p. 4.

4 RAE p. 4.

5 RAE p. 4.

6 RAE p. 53, la forte hétérogénéité de situation étant néanmoins relevée en fonction des implantations géographiques, des secteurs disciplinaires et des usages.

7 Vote du conseil d'administration du 11 novembre 2016 avec 27 voix pour, 3 abstentions et 0 voix contre.

8 Décret du 13 juillet 2015.

9 Loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

10 Cf. Swot RAE p. 57. Aspect également observé par le jury d'ISITE en mars 2015 (cf. RAE p. 12).

11 Voir chapitre Pilotage.

figurer l'établissement parmi les universités françaises dont la situation financière est la plus dégradée<sup>12</sup>. Un audit flash de l'IGAENR a été réalisé en janvier 2017 mais il n'a malheureusement pas été possible de disposer du rapport de l'IGAENR dans le cadre de cette évaluation. La situation est actuellement qualifiée de « très alarmante » et « extrêmement préoccupante » par l'IGAENR,<sup>13</sup> les différents indicateurs étant en effet révélateurs de la situation : -8 M€ de fonds de roulement mobilisable, 1,9 M€ de masse salariale non financée, 6 M€ d'heures complémentaires (soit une offre de formation représentant 162 % du potentiel enseignant) et un solde budgétaire négatif depuis 2013<sup>14,15</sup>.

Le changement politique qui s'est produit au printemps 2016, avec le renouvellement des équipes dirigeantes - la nouvelle présidence se présentant « en forte rupture dans plusieurs domaines avec la précédente équipe » - fait du rapport d'auto-évaluation (RAE) un document ambivalent, essentiellement rédigé sous l'ancienne présidence, mais entériné par la nouvelle à la rentrée 2016. Celui-ci a donc été analysé par le comité d'évaluation essentiellement au travers des données factuelles qu'il présentait.

Depuis ce renouvellement politique, plusieurs actions essentielles, dont celle concernant le redressement financier, ont été engagées. Un plan de retour à l'équilibre a été élaboré mais a été rejeté par le conseil d'administration du 7 avril 2017<sup>16</sup>. Des chantiers ont été ouverts, notamment en matière de pilotage et de systèmes d'information. Devant l'ampleur de la tâche, les résultats de la nouvelle politique menée depuis un an ne peuvent pas encore être pleinement mesurés. Le comité s'est donc attaché autant que possible à évaluer la pertinence de la trajectoire nouvelle qui a été engagée depuis un an, en réponse à la situation dégradée de l'établissement.

---

<sup>12</sup> Note d'analyse de l'exécution budgétaire 2016, Mission interministérielle « Recherche et enseignement supérieur ».

<sup>13</sup> Selon une « note d'étape » datée d'octobre 2016 commentée par l'AEF : Dépêche n° 547288 du 11 octobre 2016.

<sup>14</sup> AEF, Dépêche n° 560226 : « Université d'Orléans : le CA vote contre le plan de retour à l'équilibre ».

<sup>15</sup> Voir la partie « pilotage » du présent rapport.

<sup>16</sup> Le plan de retour à l'équilibre a finalement été adopté, après la visite du comité, par le CA du 30 juin 2017 et sous une forme identique à celle présentée initialement.

# La stratégie et la gouvernance

## I – Missions de l'établissement et positionnement stratégique

L'UO, en tant qu'opérateur du service public d'enseignement supérieur de l'Etat, voit ses missions fixées dans le cadre de la loi (article L123-3 du code de l'éducation). Avec la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, le législateur a complété les missions jusque-là attendues des universités. Une nouvelle évolution est encore apparue lors de l'adoption de la loi du 24 juillet 2013 dite loi « Fioraso ». Un ensemble de 6 missions principales sont maintenant confiées aux universités. Si l'UO réalise comme on peut s'y attendre les missions principales de recherche et de formation, elle n'a pas forcément pris encore complètement la place qu'elle pourrait prendre dans des missions nouvelles comme celle de formation tout au long de la vie, de valorisation et d'innovation industrielle, de diffusion de la culture humaniste ou de participation à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le RAE de l'université d'Orléans mentionne (p. 50) l'existence d'un « projet d'établissement » qui ferait « l'objet depuis plusieurs années déjà [...] d'un suivi pluriannuel ». Il n'est cependant pas apparu au comité que ce projet soit aussi clairement défini ni même partagé que cela est indiqué dans le RAE. Il faut se référer à une note<sup>17</sup> relative à la définition des axes stratégiques de développement pour le contrat 2018-2022 pour en avoir une expression. Celle-ci met en exergue un fonctionnement intégrant principalement l'intérêt général de l'établissement, la construction d'un chemin pour mettre en place une Comue en cohérence avec le territoire régional, une offre de formation valorisant mieux les richesses du capital humain, l'adossement des activités de recherche à un cadre stratégique partagé avec les acteurs du grand campus qui devra franchir l'étape d'internationalisation. Pour autant, focalisé sur ses difficultés financières présentes, l'établissement a du mal à situer ses résultats et les moyens dont il dispose, et par conséquent son efficience, dans le contexte national.

L'UO n'est pas la seule université du territoire régional, qu'elle se partage avec l'université de Tours. Pour autant, l'UO exerce son activité sur un espace qui lui est propre et dont le centre de gravité se situe dans la capitale régionale, une aire métropolitaine d'un peu moins d'un demi-million d'habitants. Elle bénéficie d'atouts incontestables, comme son campus orléanais vaste et de qualité, et d'une implantation à ses côtés sur ce campus de trois organismes de recherche, le BRGM qui a son siège et l'essentiel de ses personnels installés de longue date à Orléans, l'Inra avec deux pôles « sols » et « forêts », et le CNRS qui est présent au sein de plusieurs UMR. Les moyens qui sont alloués par l'Etat à l'UO se situent plutôt dans une fourchette haute si on les examine à la simple lumière du nombre d'étudiants accueillis. En outre les soutiens que lui apportent les collectivités de toute nature (villes moyennes où des antennes sont ouvertes ; métropole et ville d'Orléans ; région centre Val-de-Loire) semblent très significatifs<sup>18</sup>, même s'il est difficile de les consolider en raison de leur nature multiple. Les problèmes financiers que rencontre aujourd'hui l'UO ne sont donc pas dus structurellement, selon le comité, à une insuffisance de subvention. En outre, même si la subvention allouée à l'UO reste encore largement inférieure à celle perçue par de grandes universités de recherche, il paraît aujourd'hui préférable de ne pas fonder sa stratégie sur un hypothétique rééquilibrage à venir. La métropole Orléanaise ne disposant pas de CHU, son université n'a pas développé de secteur santé, à la différence de sa sœur tourangelle. Cette dernière, pourtant excentrée sur le territoire régional, accueille plus de 50% d'étudiants de plus (26 000 contre 18 000) sans pour autant disposer de ressources de l'Etat dans la même proportion<sup>19</sup>. Mais c'est bien à l'UO qu'a été confiée la formation des futurs professeurs avec l'Espé. Le comité a constaté que l'établissement ne pourra en tirer avantage tant qu'il lui sera imposé, notamment par la tutelle, de maintenir des antennes dans chaque département de la région. Les relations entre les deux universités de Tours et d'Orléans sont bonnes et les coopérations se développent dans de multiples domaines et s'élargissent à d'autres établissements comme l'Insa Centre Val-de-Loire.

<sup>17</sup> Réflexions concernant le contexte et les possibles axes stratégiques de l'Université d'Orléans : 6 octobre 2016, Ary Bruand.

<sup>18</sup> Voir ci-dessous.

<sup>19</sup> Par exemple, en 2014 la masse salariale notifiée par l'Etat était de 8404€ par étudiant à l'UO contre 6048€ à Tours (sources : DEPP et PAPESR).

## II – Politique de partenariats

### 1 ● Des turbulences liées à la stratégie de coordination territoriale

Un positionnement non coordonné sur le PIA2, suivi de la tentative non aboutie du dépôt d'un dossier lsite, ont finalement conduit l'Université d'Orléans à privilégier un axe régional entre Tours et Orléans, censé être plus cohérent pour les communautés universitaires, tout en militant pour le décollage du concept de « grand campus Orléans »<sup>20</sup>.

Il ressort de nombreux entretiens que la communauté universitaire orléanaise a particulièrement mal vécu l'« épisode » Comue LdV, considérant que l'UO ne s'y est jamais réellement investie. Le comité a constaté que les personnels rencontrés font part d'une faible connaissance du dossier tout en ne voyant pas l'intérêt des rapprochements, essentiellement voulus par les décideurs et encouragés par les contraintes législatives, qui étaient envisagés. Ils regrettent le temps perdu dans cette construction que beaucoup considèrent aujourd'hui comme illusoire.

À l'inverse, le projet actuel de Comue Centre Val de Loire (CVL)<sup>21</sup> semble mieux accueilli, car il valorise des partenariats académiques déjà bien installés (masters co-accrédités, écoles doctorales partagées, plates-formes mutualisées, etc.). Dans ce dossier, le comité a constaté que le volontarisme de la région pour aller vers une cible très clairement annoncée est particulièrement affirmé par l'exécutif régional. Pour celle-ci et d'autres collectivités, la Comue CVL doit être soit un état pré-fusionnel dans une configuration restreinte aux universités de Tours et d'Orléans, soit une étape vers un grand établissement si l'Insa Centre Val de Loire y est associé. Ce projet ne pourra réussir que si l'ensemble des partenaires affichent la même ambition. Les échanges et les travaux conduits dans le cadre de la rédaction du schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation (SRESRI) constituent néanmoins un espace de dialogue primordial pour affiner la stratégie et rapprocher les points de vue.

Quant à la dynamique « grand campus Orléans », il ressort des entretiens que l'université d'Orléans a un rôle important à jouer pour aider à concrétiser un projet et faire des propositions intégrant les préoccupations de l'ensemble des partenaires. Il s'agit là d'une opportunité qui pourrait permettre à l'UO de renforcer le maillage de ses laboratoires avec le CNRS, mais aussi avec le BRGM et l'Inra en dépassant les termes généraux de la convention de site en cours de signature. Pour le comité, la logique voudrait qu'à court terme, à la juxtaposition des cinq « campus » UO, CNRS, BRGM, Centre hospitalier régional (CHRO) et Inra, se substitue un vocable générique permettant d'affirmer le rayonnement et l'attractivité d'un ensemble particulièrement riche en compétences et en ressources.

### 2 ● Vers une refondation de la relation aux territoires

L'ancrage de l'université dans le tissu socio-économique régional est abordé en premier lieu, dans le rapport d'autoévaluation, sous l'angle de l'analyse des taux d'insertion en formation initiale, soulignant l'importance des partenariats et les multiples conventions avec les entreprises. Ces liens se concrétisent par l'importance des licences professionnelles avec leurs contrats en alternance. L'apprentissage est quant à lui raisonnablement installé (16 spécialités de master et la plupart des 32 licences professionnelles), 606 alternants étant dénombrés en 2014-2015<sup>22</sup>. L'UO est bien impliquée dans 4 pôles de compétitivité et adhère à 4 autres<sup>23</sup>.

Le chantier relatif à l'évolution des missions du service de formation continue mis en place en 2014 visait le développement de ressources propres à partir d'une offre diversifiée de formations qualifiantes, en phase avec les attentes des entreprises. Les entretiens ont montré que l'action des personnels recrutés en 2015 pour accompagner cette mutation rencontre de nombreux freins, telle la multiplicité des interlocuteurs vis-à-vis des entreprises ou l'absence de souplesse des formations initiales peu enclines à construire des modules de formation adaptés, ou encore la persistance de certaines attitudes peu ouvertes aux préoccupations du monde socio-économique. Face à ses partenaires, l'UO semblerait plus souvent en mode « réaction » qu'en mode « action ». Les réponses sont rarement

<sup>20</sup> Le dossier grand campus Orléans est une proposition visant à renforcer les liens et les collaborations entre l'université et ses partenaires en recherche : le CNRS, le BRGM et l'Inra. Le Centre hospitalier régional et trois grands groupes internationaux (Antea, April-Sofiprotéol, LVMH recherche) ainsi que l'agglomération d'Orléans sont parties prenantes. Le dossier associe une dynamique territoriale, une vision scientifique et une démarche sociétale. Il vise à installer un pôle scientifique et de recherche-développement aux standards mondiaux.

<sup>21</sup> Qui doit regrouper les universités d'Orléans et de Tours ainsi que l'Insa Centre Val de Loire.

<sup>22</sup> Cf. RAE.

<sup>23</sup> Dream, S2E2, Cosmetic valley, Elastopole avec présences réciproques dans les organes de gouvernance et Végépolys, Vinipole, Pole pharma, Atlantopole Biothérapeutique.



optimisées et les nombreuses initiatives locales finissent par s'imposer au niveau central, avec un risque sous forme d'enfermement de proximité immédiate et d'accumulation de strates.

Créée en 2012 pour renforcer les liens entre l'établissement et ses partenaires, la fondation universitaire a récolté 300 k€. L'impact limité sur les interactions avec le monde socio-économique amène l'université à envisager l'évolution de celle-ci vers une fondation partenariale. Pour autant et tant que l'université n'a pas défini clairement l'ambition de cet outil, le comité estime que le risque existe de voir rapidement son pilotage lui échapper.

À travers le maintien des antennes de Bourges, Chartres, Châteauroux et Issoudun, l'UO entend jouer un rôle essentiel d'ascenseur social en déployant en proximité des formations facilitant l'accès au plus grand nombre. Ce choix a conduit à l'essor de DUT et des licences professionnelles répondant à des besoins d'entreprises locales, mais il induit aussi au sein de l'établissement des redondances coûteuses en multipliant les heures de formation pour des petits effectifs. Il peut aussi constituer un frein à la mobilité des étudiants peu encouragés à quitter ces formations de proximité.

L'engagement des collectivités et en particulier des villes facilite néanmoins le maintien de ces formations : leur contribution cumulée, mal connue dans l'université, atteindrait près de 2 M€ en subvention et mises à disposition de personnels<sup>24</sup>. Pour le comité, la pérennité de ces aides n'est pas nécessairement assurée sur le moyen terme et une simplification de l'offre de formation ou son évolution vers des formes d'enseignement à distance devraient être envisagées.

### III – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie

#### 1 ● Une équipe présidentielle particulièrement resserrée

L'équipe présidentielle, jugée trop nombreuse avant 2012, a été réduite. En plus du président, et de la présidente du CAC, elle comprend 5 Vice-présidents<sup>25</sup> et une dizaine de chargés de mission<sup>26</sup>. Le comité a noté que l'organigramme de l'équipe présidentielle accessible sur le site de l'université omet le Vice-président étudiant. L'équipe, très resserrée autour du président, a probablement été conçue comme une *task-force* permettant de rapidement arriver à des prises de décisions. Cependant, si cette organisation peut se comprendre dans la situation financière difficile que connaît l'université, elle présente quelques défauts majeurs. Tout d'abord elle fait reposer sur quelques personnes seulement une charge de travail considérable, tant les dossiers à traiter sont nombreux et complexes. Ensuite elle prive l'équipe d'une base plus représentative de l'établissement qui éviterait une certaine forme de sentiment de coupure exprimé lors des entretiens (directeurs de composantes qui ne se sentent pas partie-prenante dans l'élaboration des décisions, administrateurs qui se trouvent face à des délibérations dont ils ne comprennent pas toujours tous les fondements). Enfin, même si le travail ici et là peut s'enrichir de la contribution de chargés de missions, le travail et l'engagement fournis par des chargés de missions ne sont pas nécessairement du même niveau que celui attendu de la part de Vice-présidents délégués.

#### 2 ● Une structuration croisée en collegiums et Instituts thématiques pluridisciplinaires

Dans le but de renforcer le lien entre recherche et formation, la structuration des composantes ayant une activité de recherche croise celle des Instituts Thématiques Pluridisciplinaires (ITP)<sup>27</sup>. Cela concerne les trois UFR de l'établissement (Sciences et Technique, Lettres-Langues-Sciences-Humaines et Droit-Economie-Gestion) ainsi que l'Observatoire des Sciences de l'Univers en région Centre (OSUC). Les IUT et l'école Polytech sont en dehors des ITP dans la mesure où ils ne comprennent pas de laboratoires en propre. À ce schéma organisationnel à double entrée se rajoute une notion de collegium : les UFR sont toutes trois des collegiums d'ITP et les IUT sont rassemblés au sein d'un collegium d'IUT. Le collegium des IUT avec sa direction collégiale apparaît plus comme un point de rencontre entre IUT que comme une entité spécifique. Cependant, ce collegium présent dans les statuts n'est en aucun cas

<sup>24</sup> Données 2013, RAE, page 43.

<sup>25</sup> Vice-président du conseil d'administration, Vice-Président du Conseil Académique en charge de la Commission de la Formation et de la Vie Universitaire, Vice-Président du Conseil Académique en charge de la Commission de la Recherche, Vice-Président délégué "Numérique", Vice-Président délégué "Moyens".

<sup>26</sup> 10 Chargés de mission : "Fondation", "Qualité", "Formation tout au long de la vie", "Vie culturelle et associative", "Coordination des outils d'aide au pilotage", "Entrepreneuriat", "International - Hors Europe", "International - Europe", "Handicap et égalité des chances" auprès des personnels, "Handicap et égalité des chances" auprès des usagers.

<sup>27</sup> Géosciences, Environnement, Espace (GEE), Energie et Matériaux (EM), Sciences Biologiques, Chimie du Vivant (SBCV), Modélisation, Systèmes et Langages (MSL), Normes, Organisations, Marchés, Territoires, Institutions, sociétés (NORMATIS), Humanités, Cultures et Sociétés (HCS).

fonctionnel au sein de l'établissement, les discussions se faisant directement avec les quatre IUT sans niveau intermédiaire. L'Espé, l'OSUC et l'école Polytech n'ont pas le qualificatif de collegium. En résumé, le comité estime que la construction actuelle révèle une logique inachevée qui aurait intérêt à se poursuivre pour n'avoir plus que des collegiums et des ITP.

### 3 ● Une responsabilité collective dans laquelle les directeurs de composantes et d'ITP doivent prendre leur part

Le RAE (p. 47) fait état d'une « gouvernance » élargie aux directeurs d'ITP (6). Pour autant ces derniers ne siègent pas au conseil des directeurs de composantes. L'entretien avec ces directeurs a montré que ce conseil fonctionnait principalement dans un sens descendant, l'équipe présidentielle venant y présenter des arbitrages qui résultent essentiellement de sa propre réflexion. Si cela ne pose actuellement pas de problème majeur en raison d'un crédit favorable accordé à la nouvelle équipe, cela pourrait se révéler problématique à l'avenir. Il convient donc de veiller à associer davantage le Conseil des directeurs de composantes à la préparation des délibérations qui sont ensuite soumises au CA et à impliquer plus largement les directeurs d'ITP.

### 4 ● Des conseillers au CA et au CAC à davantage former

Les entretiens n'ont pas révélé de dysfonctionnement majeur des conseils centraux. Pour autant, les conseillers et notamment les administrateurs ne semblent pas suffisamment informés pour porter un jugement approfondi sur certaines des délibérations proposées, notamment celles qui concernent les aspects budgétaires ou RH. Comme dans le cas de la précédente mandature, une certaine confiance est placée dans l'équipe présidentielle et, lorsqu'il s'agit de sujets complexes comme les questions budgétaires, les conseillers votent dans le sens souhaité sans forcément maîtriser le détail des dossiers, comme cela a été exprimé lors des entretiens. Il y a alors un défaut de contrôle du pouvoir exécutif. Pour le comité d'évaluation, un gros effort d'information semble devoir être entrepris auprès des conseillers. Cela peut, bien entendu, passer par des sessions spécifiques, mais il a semblé au comité qu'un nombre plus important de commissions thématiques (commission finances, commission offre de formation, commission RH, par exemple) pourraient être formellement constituées. Les réunir avant les conseils permettrait à la fois d'aller davantage dans le détail des dossiers et de pré-valider la délibération proposée.

### 5 ● Une sphère administrative qui doit être rapidement reconstituée

Enfin, le comité a été particulièrement étonné de constater les départs ou absences pratiquement simultanés de plusieurs hauts cadres de l'université (AC, DGS, DRH, DAF) au moment de la visite. Dans la situation particulière dans laquelle il se trouve, l'établissement doit au plus vite retrouver des cadres de valeur qui sauront rapidement prendre en main les dossiers et reconstituer une sphère administrative qui fait actuellement défaut à la sphère politique. Une aide de la tutelle semble sur ce point souhaitable, qui pourrait orienter des personnels de qualité vers l'établissement, dans la mesure où ceux-ci sont fortement sollicités et pourraient hésiter à rejoindre une université dans une situation financière fortement dégradée.

## IV – Affirmation de l'identité et communication

### ● Une organisation désormais mieux adaptée aux défis que doit relever l'Université

Le constat établi lors des entretiens que le comité a menés lors de l'évaluation est sans appel : mauvaise image du fait notamment des problèmes financiers de l'université, défaut sévère de communication interne, absence de cohérence entre la communication des différentes composantes, manque de visibilité auprès des entreprises, etc. Les entretiens avec les étudiants ont par ailleurs révélé un très faible sentiment d'appartenance à l'UO, ces derniers ne faisant état que de leur appartenance à leur composante.

À son arrivée, la nouvelle présidence de l'UO a choisi de revoir radicalement l'organisation de la communication. Le Président a confié la direction de la politique de communication à la directrice-adjointe de cabinet, ce qui révèle une volonté forte de placer son élaboration et sa mise en œuvre au cœur de l'équipe de gouvernance.

Les champs d'action confiés à la nouvelle direction de la communication ont été précisément définis autour de cinq items : communication interne, communication dite « commerciale », communication institutionnelle, communication événementielle et enfin communication digitale.

Pour faire face au défi de l'articulation de sa communication centrale avec celle des différentes composantes, la direction de la communication a mis en place un groupe de pilotage composé d'un représentant par composante,

devant assurer la cohérence indispensable. De ce fait, de nouveaux partages d'information et des propositions communes semblent émerger. Une identification partagée des enjeux ainsi qu'une coordination efficiente créeront indéniablement les conditions nécessaires permettant d'améliorer l'image et la visibilité de l'Université d'Orléans.

Il convient néanmoins de veiller à ce que deux paramètres ne freinent pas cette bonne dynamique. D'une part, les moyens financiers et humains alloués à la communication centrale (2,5 ETP) semblent bien modestes au regard des défis à relever. Si l'on peut saluer l'effort qui est fait de s'appuyer sur des ressources internes jusque-là sous exploitées, comme celles en infographie par exemple, il ne faut pas négliger le fait que la mise en œuvre d'actions de communication fait appel à des compétences métier qui nécessitent de recourir à des personnels spécifiquement formés (PAO, montage vidéo, relations presse). D'autre part, les relations avec les entreprises semblent être principalement menées par les composantes, avec d'inévitables défauts de redondance et de concurrence.

Le comité estime que la direction de la communication devrait disposer au plus vite des contacts essentiels parmi les interlocuteurs du monde socio-économique au risque que son action pour améliorer l'interface publique-privé de l'UO reste marginale.



# La recherche et la formation

## I – Politique en matière de recherche

- Des atouts majeurs mais une structure complexe et un pilotage à se réapproprier

La recherche à l'Université d'Orléans se décline à travers 23 unités de recherche (annexe 2 du RAE), dont 3 unités propres du CNRS<sup>28</sup>, 10 UMR<sup>29</sup> avec le CNRS (dont une avec le BRGM) et 10 équipes d'accueil<sup>30</sup> dont une en cotutelle avec l'Université de Tours, une avec Paris-Sud, et 2 avec l'Insa Centre Val de Loire. La synergie entretenue avec les organismes présents sur le campus (CNRS, BRGM, Inra) dont des représentants siègent à la commission recherche est une des forces de l'UO. La politique mise en œuvre a permis à l'UO d'avoir un très bon taux de réussite aux appels à projet du PIA 1. L'UO est porteuse de deux Labex<sup>31</sup>:

- Caprysses, dans les domaines d'expertises en cinétique chimique et en mécanique des fluides pour répondre aux défis de l'énergie et de la propulsion durable ;

- Voltaire dans le domaine de la gestion durable des ressources et la valorisation soutenable de l'environnement ;

et d'un Equipex :

- PLANEX, dont l'objectif est la mise en place d'une plateforme de caractérisation chimique et structurale de matériaux de composition complexe dans des environnements sévères.

L'Université bénéficie aussi d'un fort soutien de la région Centre Val de Loire qui finance chaque année une vingtaine de contrats doctoraux, près de 50 projets dans le cadre de l'Appel à Projets de Recherche d'Initiatives Académiques (APR IA)<sup>32</sup>, et qui pilote et finance le programme « Ambition Recherche et Développement-2020 » (ARD2020) dont l'objectif est de soutenir et faire émerger des pôles régionaux de recherche et développement d'envergure internationale<sup>33</sup>.

La structuration de la recherche est néanmoins complexe puisqu'aux 23 unités se superposent 10 fédérations de recherche<sup>34</sup>, le tout étant regroupé au sein de 6 ITP dont le rôle n'est pas totalement défini, ni partagé par les acteurs. Cette structuration en ITP, mise en place en 2012, n'a pas été utilisée par l'établissement pour mener une politique d'allocation de moyens, notamment en termes de ressources humaines. En effet, aux ajustements près liés aux actuelles restrictions financières de l'UO, la dotation des laboratoires de recherche se fait suivant la même clé de répartition qu'en 2011, sans prise en compte des évolutions intervenues depuis. De même, les 40 contrats doctoraux dont dispose l'Université chaque année (dont 20 viennent de la région) sont attribués aux écoles doctorales sur le seul critère du nombre d'HDR. En dehors des postes de professeurs invités qui sont priorisés au sein des ITP avant arbitrage final de la commission recherche, les ITP ne disposent d'aucun volant financier pour la mise en œuvre d'une politique scientifique, par le biais d'appels à projets spécifiques par exemple. Les ITP ont ainsi davantage joué un rôle de coordination que de reconfiguration.

<sup>28</sup> CBM UPR 4301, CEMHTI UPR 3079, ICARE UPR 3021.

<sup>29</sup> ISTO (UMR UO CNRS BRGM), INEM, IRAMAT, ICMN, LPC2E, GREMI, ICOA, LLL, LEO, MAPMO.

<sup>30</sup> PRISME (Insa CVL), I3MTO, LBLGC, CIAMS (Saclay), LIFO (Insa CVL), CRJ Pothier, VALLOREM (Tours), CEDETE, REMELICE, POLEN

<sup>31</sup> L'UO est également associée en tant que partenaire à d'autres projets : LabEx ESEP (Exploration spatiale des environnements planétaires) ; AMIES (Agence pour les mathématiques en interaction avec l'entreprise et la société) ; IRON (Radiopharmaceutiques innovants en oncologie et neurologie) ; NANOIMAGESX (Synchrotron Soleil) ; REFIMEVE+ (réseau fibre métrologique) ; SYNORG (Synthèse organique des molécules au vivant) ; Géodénergies (Technologies du sous-sol) ; AVOSTII (Accompagnement des vocations scientifiques et techniques vers le titre d'ingénieur) ; REMIS (Réseau des écoles de management et d'ingénierie de la santé)

<sup>32</sup> La lettre de cadrage de l'AAP 2017 fait état de 4,6 M€ répartis en 1,8 M€ en fonctionnement et 2,8 M€ en équipement pour les 2 universités Tours et Orléans et Insa CVL. Cet AAP concerne également les autres organismes de recherche présents en Région : CNRS, INRA, BRGM, CEA, IRSTEA.

<sup>33</sup> Par l'intermédiaire de ses laboratoires, l'UO est partenaire 5 programmes ARD2020 (Biomédicaments, Lavoisier, Cosmétosciences, Ipat, Pivots). Elle est coordinatrice du programme Cosmétosciences qui a fait l'objet d'un financement de plus de 3,3 M€ pour la première phase (2015/2016).

<sup>34</sup> OSUC, MSH, FDP, PCV, EPEE, RMN, MATV2L, IR RMN THC, CaSciModOT, FERI.

Sans que l'on puisse savoir si l'origine du problème vient simplement d'une communication imparfaite, on peut regretter que l'UO ne dispose pas des informations concernant les contrats des UMR localisées sur le campus « CNRS » de la Source et gérées totalement par ce dernier. Le pilotage conjoint de l'unité dans le cas de cotutelle ne ressort pas de façon concrète.

Le comité estime que l'UO devrait aussi veiller à reprendre le contrôle de sa politique recherche en particulier pour ce qu'elle partage avec le CNRS. Par ailleurs, comme cela est souligné dans le rapport d'autoévaluation, la grande dépendance vis-à-vis des soutiens régionaux pourrait s'avérer problématique en cas de changement de politique. Même si les réponses aux APR IA de la région sont examinés en commission recherche, il ressort globalement une influence importante de la Région (dans la définition de ses appels à projets) sur la politique de l'établissement en matière de recherche. Par ailleurs, cette politique n'est pas forcément en phase avec les flux d'étudiants et aboutit à la situation actuelle d'une forte décorrélation entre les filières à gros flux d'étudiants et les axes scientifiques d'excellence de l'UO<sup>35</sup>.

## II – Politique en matière de formation initiale et continue

L'UO se caractérise par sa pluridisciplinarité (DEG, ALL, SHS, STS, STAPS) et accueille près de 18 000 étudiants dont plus de 2 000 étudiants étrangers, répartis dans ses 10 composantes<sup>36</sup>. Les responsables de formation rencontrés lors des entretiens ont exprimé un attachement fort à leur mission de service public et au fait d'assurer des formations de proximité (7 sites) permettant ainsi de rendre les études accessibles à tous. Cette proximité alourdit évidemment les charges qui incombent à l'établissement. Les effectifs étudiants sont restés globalement stables en DUT, LP et master mais l'augmentation en licence générale est de 13,6% en deux ans (6770 étudiants en 2015, contre 7688 en 2017). Il devient donc primordial de bien accueillir et orienter les néo-bacheliers pour maximiser leurs chances de réussite.

La culture actuelle de l'UO est marquée par une identification forte aux composantes et un pilotage encore morcelé par discipline ou parcours. Les Instituts Thématiques Pluridisciplinaires (ITP), créés en 2012, étaient censés renforcer les liens entre la recherche et la formation et encourager la transdisciplinarité. Cependant, certains entretiens ont fait apparaître un bilan à 5 ans mitigé en ce qui concerne le lien formation-recherche, confirmant en cela ce qui est contenu dans le RAE (p. 28).

### 1 ● Vers un pilotage consolidé et une maîtrise de l'offre de formation

Construite sans cadrage formel, l'offre de formation en vigueur est surdimensionnée (160% du potentiel statutaire). 17% de l'offre de formation est assurée par des vacataires et le reste est assuré par des heures statutaires et complémentaires.

Les lacunes de pilotage, déjà mentionnées dans le rapport de l'AERES en 2008, sont restées en l'état jusqu'à l'élection de la nouvelle équipe en 2016. Les carences du pilotage central apparaissent dans l'hétérogénéité de qualité des indicateurs de suivi des étudiants. Les équipes pédagogiques ne disposent pas de ces indicateurs (population entrante, taux d'échecs, analyse des abandons et des réorientations, poursuite d'études) pour leur permettre de faire évoluer les formations. Il manque aussi à l'établissement un outil lui permettant d'estimer précisément le coût de chaque formation en heures d'enseignement et en encadrement administratif.

Pour la nouvelle accréditation, le processus d'élaboration de l'offre de formation résulte d'une négociation entre les composantes et l'équipe présidentielle, sous la responsabilité du VP CFVU. Un cadrage général a été donné par des seuils d'ouverture cohérents par parcours, en Licence et en Master, avec cependant une certaine souplesse pour les antennes. Une « *enveloppe de fonctionnement approximative* » a été fixée par le VP CA pour chaque composante<sup>37</sup>. Une recherche de soutenabilité devrait inciter aux mutualisations et à un nombre de parcours cohérent avec les flux étudiants. Le travail de contrôle de la soutenabilité et de la cohérence des maquettes, en cours de mise en place lors de la visite du comité, sera donc lourd et nécessitera un circuit clair de validation.

<sup>35</sup> Le comité a été informé d'une « corrélation négative », avec un manque d'étudiants en sciences dures et en particulier d'importantes difficultés de recrutement d'étudiants dans les masters relevant du domaine de la physique, excepté à Polytech, et a contrario une très forte demande en STAPS.

<sup>36</sup> 3 UFR Collegium, 1 école d'ingénieurs universitaire (Polytech Orléans), 4 Instituts Universitaires de Technologie, 1 Espé Centre Val de Loire et l'Observatoire des Sciences de l'Univers du Centre (OSUC).

<sup>37</sup> Pour les masters le seuil d'ouverture est à 15 pour la mention et à 12 pour une option ; en licence, les seuils sont à 25 pour les antennes et 40 à Orléans.

Le comité estime qu'il serait néanmoins souhaitable d'impliquer davantage les membres de la CFVU et du CA dans les orientations fixées et les choix qui en découlent, notamment au moment de l'examen de l'ouverture de mentions ou de parcours en fonction des critères identifiés (seuils, qualité de l'insertion professionnelle, importance des effectifs, etc.). Cette concertation, par le biais d'une commission du CAC et du CA en amont de la présentation aux conseils, permettrait non seulement de mieux partager la responsabilité des décisions et les légitimer mais contribuerait aussi à construire un sentiment d'appartenance à l'université qui dépasse celui des composantes.

## 2 ● L'innovation pédagogique et l'apprentissage des langues à développer à l'échelle de l'université

Plusieurs entretiens ont révélé que l'usage du numérique au service d'une pédagogie innovante est un point faible de l'UO. Lors de certains entretiens, une préférence nette pour le présentiel « traditionnel » a été exprimée sous couvert des « spécificités » des formations. Le comité constate que l'évolution des attentes du public étudiant, en termes de pratiques d'apprentissage, ne semble pas avoir été pleinement assimilée par les responsables de formation. Si 1019 enseignants sur 1144 ont au moins un cours sur la plateforme des cours en ligne CELENE (Cours En Ligne et Enseignements Numériques pour les Étudiants), avec 2400 cours au total il s'agit, dans la plupart des cas, de simples documents au format PDF.

Quelques cours en visioconférence sont donnés entre Bourges ou Châteauroux d'une part et Orléans qui est distributeur d'autre part. Enfin, l'UO collabore régulièrement avec les services pédagogiques de l'université de Tours.

Afin de dynamiser l'innovation pédagogique, un appel à projets a été lancé à l'échelle de l'université pour encourager la capture vidéo, les classes virtuelles et inversées, etc. Son montant (18 000 €) reste modeste. Il est à noter que les jeunes MCF recrutés bénéficient d'un allègement de service (64h la première année, 32h la deuxième). Le comité estime que l'établissement est en mesure de développer une stratégie plus ambitieuse pour former ces jeunes EC aux nouvelles pratiques pédagogiques.

L'université peut néanmoins compter sur la démarche volontariste de la nouvelle présidence pour l'excellence et l'innovation pédagogique. Le succès de l'Université d'Orléans dans les Investissements d'Avenir dans le domaine de l'innovation pédagogique (initiative Idefi), le travail accompli depuis de nombreuses années par le Centre de Ressources et d'Exploitation Audiovisuelle et Multimédia<sup>38</sup> (dont la mission s'est élargie vers l'exploitation audiovisuelle et multimédia), la nouvelle Vice-Présidence numérique, la haute qualité des installations multimédia notamment, la vision stratégique et la pratique du service de documentation (y compris les bibliothèques universitaires et les bibliothèques associées) menée avec succès et enthousiasme, sont autant de points d'appui positifs. Le comité considère que le développement d'un centre de pédagogie universitaire serait à envisager, avec un renforcement et une extension urgente du rôle de conseiller pédagogique du CREAM au-delà de son rôle technique. Des mesures comme des prix pédagogiques qui sont maintenant de plus en plus répandus en France (et courants à l'étranger) pourraient encourager les enseignants-chercheurs dans ce domaine.

En ce qui concerne l'apprentissage des langues, le comité n'a pas constaté de véritable coordination d'établissement. Le pilotage par composante a pour conséquence une grande hétérogénéité de mise en œuvre des enseignements et la non-évaluation de ceux-ci. Face à la difficulté de recrutement d'enseignants de langue, des cours sont fournis « clé en main » aux vacataires recrutés qui le souhaitent. Si cette pratique est une réponse pragmatique à une difficulté connue sur l'ensemble du territoire français, il conviendrait soit de la limiter à du partage de ressources, soit de passer à une forme totalement distancielle. Compte tenu de l'importance du sujet pour les étudiants, le comité estime que l'établissement gagnerait à nommer un chargé de mission « politique des langues », à fonctionner en groupes de niveau avec des plages dédiées pour faciliter la gestion des emplois du temps et à s'engager plus résolument vers des cours hybrides mêlant autoformation et présentiel.

## 3 ● La formation tout au long de la vie : un enjeu prioritaire

La formation des apprentis passe par le Centre de formation des apprentis (CFA) des universités de la région Centre-Val-de-Loire (Tours et Orléans). L'université totalisait, au moment de l'évaluation, 900 apprentis qui dépendaient de 5 CFA de branche et 50 contrats professionnels par an. Il existe un référent formation continue enseignant dans chaque composante capable de renseigner les stagiaires. Lors des entretiens il est cependant apparu

<sup>38</sup>Le CRÉAM (Centre de Ressources et d'Exploitation Audiovisuelle et Multimédia) est un service central de l'université d'Orléans. Ce service assure le prêt et la maintenance du matériel audiovisuel, conseille les composantes dans leurs investissements audiovisuels, assure des prestations techniques audiovisuelles sur l'ensemble des Campus, aide à la conception et la production de documents audiovisuels et multimédias, forme l'ensemble des acteurs de l'université et des étudiants aux outils numériques pour la pédagogie. En outre le CRÉAM assure la gestion de la plateforme pédagogique CELENE et de la plateforme de Streaming.

au comité que ces référents jouaient des rôles très hétérogènes en fonction de leur niveau de connaissance des dossiers et de leur investissement. Le besoin apparaît donc de revoir et renforcer leur rôle, afin de leur donner plus de visibilité et une meilleure connaissance de la formation des apprentis.

Les CFA délèguent des moyens à l'université pour la partie administrative. 75% de l'activité de la formation continue s'inscrit dans l'offre de formation initiale (RAE, page 23). Un cadrage est en cours afin d'assurer la qualité de l'accompagnement dans toutes les formations car, pour le moment, cette qualité dépend de l'implication des collègues et des équipes pédagogiques.

Après avoir effectué un état des lieux approfondi de la formation continue et de l'alternance (apprentissage et contrats professionnels), la direction du service de formation continue (SeFCo) envisage de fondre les deux portails existants (formation continue et alternance-apprentissage) en un portail unique. Cela devrait permettre d'augmenter la visibilité de l'offre. Pour que le service FTLV puisse pleinement se développer, le comité recommande que soit donc lancée rapidement, sous la coordination d'une vice-présidence « partenariats », une prospection audacieuse auprès des entreprises, des branches professionnelles et des collectivités territoriales, tout en mobilisant le corps enseignant pour valoriser l'offre de formation à l'extérieur.

Il n'existe pas de Diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU) à distance pour le moment mais une formule en présentiel au sein des antennes. Une série de modules de complément à distance pour les publics empêchés gagnerait à être mise en place.

Pour les salariés, l'université propose des dispositifs spécifiques sur mesure à la demande des entreprises. Un travail est mené actuellement pour identifier d'autres possibilités à travers les liens tissés par les unités de recherche. Les formations courtes représentent 10% de l'activité du SeFCo (une centaine par an) et l'objectif est bien d'augmenter leur nombre car de vraies ouvertures existent (en informatique notamment). Le comité recommande que le recours à la formation à distance soit davantage étudié dans tous les domaines de la FTLV.

Des dispositifs spécifiques pour les langues et le français sont également en place. À titre d'exemple, le français pour compétences professionnelles est une formation destinée aux étrangers ayant un diplôme de niveau élevé mais un niveau de français insuffisant. Le dispositif inclut un accompagnement au retour à l'emploi en lien avec Pôle emploi.

Un chargé de gestion financière travaille avec les partenaires et les enseignants. Les heures d'enseignement délivrées en FTLV peuvent être comptées dans le service statutaire ou effectuées en heures complémentaires, selon le potentiel de la discipline et la charge d'enseignement en formation initiale. Pour certaines formations et compétences précises, le SeFCo doit faire appel à des prestataires externes ou chargés de cours. Les recettes de formation continue sont réparties à 65% pour la composante et 35% pour le SeFCo. L'utilisation de ces recettes est laissée au libre arbitre des composantes et se fait sans réel bilan *a posteriori*. Le comité n'a en effet pas réussi à savoir si les recettes sont utilisées par la composante de façon générale ou pour la FTLV spécifiquement.

#### 4 ● VAE et bilans de compétences : des activités à amplifier

L'université propose des VAE depuis une dizaine d'années et en finalise 15 à 20 par an. Suite à une communication qui a gagné récemment en efficacité, une augmentation de la demande est observée. Le service dispose également d'une personne en charge des bilans de compétences (20 à 30 par an) et du conseil en mobilité. Au regard de la taille de l'université et de celle du territoire sur lequel elle opère, ces deux activités pourraient largement se développer en trouvant un public intéressé. Le lien vers la FTLV proposée par l'université s'en trouverait dynamisé.

En résumé, l'UO est en train de se donner les moyens de piloter son offre de formation. Un suivi centralisé fiable de toutes les formations proposées reste néanmoins encore à mettre en place. La production et le suivi d'indicateurs pourrait être de nature à favoriser la lutte contre l'échec dont le taux est significatif<sup>39</sup>. Le comité estime que ces actions devraient permettre de gommer certaines disparités et conduirait à faire évoluer les pratiques notamment celle de l'évaluation des enseignements et permettrait des économies d'échelle.

### III – Lien entre recherche et formation

L'Université d'Orléans bénéficie d'atouts en ce qui concerne les liens entre recherche et formation. Ces atouts se concentrent néanmoins sur le campus orléanais. Les formations de master, hors Espé, ne sont pas délivrées dans les

<sup>39</sup> Cf. ci-dessous.



antennes, où les structures de recherche sont largement absentes, à l'exception des unités de recherche PRISME et GREMI qui sont également implantées à Bourges et Chartres.

La question du lien entre recherche et formation est au cœur de la création des ITP. Ceux-ci ont été créés en 2012 et leurs statuts ont évolué en 2014. L'université tire un « bilan mitigé »<sup>40</sup> du fonctionnement de ces Instituts. Créés avec l'objectif de dynamiser le lien formation et recherche, ces ITP ont surtout concentré leur action sur le secteur de la recherche et n'ont pas pu agir significativement sur celui de la formation qui est resté une prérogative des composantes. Il en résulte un effet inverse de celui escompté initialement. Après six années de fonctionnement, la place de la recherche gagnerait toujours à être mieux explicitée : est-elle au cœur des ITP, dans les composantes ou dans les deux en même temps ?

L'UO comporte actuellement quatre écoles doctorales, dont trois sont co-habilitées avec l'Université de Tours<sup>41</sup>. Le comité a cependant noté l'absence d'un collège unique à l'échelle de l'université, chaque école ayant ses propres pratiques. Les comités de thèses<sup>42</sup>, organisés dans la plupart des écoles, ne sont pas systématiques. Les doctorants qui enseignent ne sont pas spécifiquement formés à la pédagogie universitaire.

L'insertion d'éléments transversaux dans les écoles doctorales aiderait à les décloisonner et à cultiver une communauté de doctorants au niveau de l'université, avec un sentiment d'appartenance en appui. Le comité recommande un meilleur suivi, documenté et transversal, de tous les doctorants, ainsi que de centraliser, renforcer, et utiliser plus systématiquement une approche d'évaluation par les étudiants.

La structuration des écoles pourrait prochainement évoluer avec la mise en place de la Comue « Centre Val de Loire ». Un ensemble de cinq écoles devrait être proposé à l'accréditation, couvrant ainsi la plupart des champs disciplinaires. Le RAE fait état du fait que pour « des raisons pratiques, la formation doctorale devrait rester largement gérée au niveau des établissements ». Il est néanmoins souhaitable de favoriser la transversalité, tant entre les établissements qu'entre les disciplines, au travers de la future formation doctorale. La question du rattachement du doctorat (Comue ou établissements) se posera avec cette nouvelle organisation et sera révélatrice du niveau de rapprochement que souhaitent les deux établissements.

## IV – Documentation

### ● Un service documentation dynamique

Le précédent rapport AERES faisait état en 2012 d'un point faible en ce qui concerne la documentation. Le comité a constaté pour sa part que ce n'est plus le cas, même si on peut encore déplorer que la documentation soit encore essentiellement présentée dans le RAE (p. 24-25) sous l'angle de l'aide à la formation, ne prenant pas assez conscience de l'importance que le service commun de documentation (SCD) peut apporter au volet recherche (publication électronique ouverte, big-data, pôle édition, etc.).

Le SCD paraît impliqué et soucieux de fournir une offre de qualité. L'UO a mis en place une politique documentaire précise, basée sur des axes clairement identifiés. En cela, le comité a noté un réel progrès par rapport à la précédente évaluation dont les recommandations appuyaient la nécessité de se doter d'une politique en matière documentaire. Cependant, bien qu'il existe une vraie volonté de mise en réseau organisée avec les composantes, un schéma de prise de décision plus collégial, impliquant toutes les parties prenantes pourrait utilement être mis en place.

Une ou plusieurs bibliothèques sont présentes sur chaque site de l'université, ce qui constitue un point très positif. Si l'amélioration et le confort des bâtiments d'accueil des étudiants est certain, il n'en est pas moins vrai que la dispersion et l'éparpillement des bibliothèques sur les différents campus est un obstacle à la mutualisation des moyens. Le comité estime que l'UO gagnerait à se doter d'un service de réservation en ligne harmonisé entre toutes les bibliothèques et d'un recours plus systématique au numérique afin de rendre les ouvrages accessibles en ligne.

<sup>40</sup> RAE, P. 28

<sup>41</sup> ED. 549 - Santé, Sciences Biologiques et Chimie du Vivant (SSBCV) ; ED. 552 - Energie - Matériaux - Sciences de la Terre et de l'Univers (EMSTU) ; ED. 551 - Mathématiques, Informatique, Physique Théorique et Ingénierie des Systèmes (MIPTIS) ; ED. 378 - Sciences de l'Homme et de la Société (SHS).

<sup>42</sup> Le « comité de thèse », mis en place dans les années 2000, permet aux étudiants aux étudiants de faire périodiquement une synthèse de leur travail et de s'exercer à la discussion scientifique. Il comprend, outre le directeur de thèse, deux à trois tuteurs.



# La réussite des étudiants

L'UO étend son aire de recrutement sur l'ensemble des six départements de la région Centre Val-de-Loire. La présence de sites décentralisés ou d'antennes délivrant des enseignements de premier cycle facilite l'accès à l'enseignement supérieur. Le rôle d'ascenseur social de l'université est bien rempli par l'UO qui compte 42% de boursiers. À ce rôle s'ajoutent des missions de professionnalisation et d'employabilité définies par la loi notamment avec les IUT et l'Espé, présentes sur les six départements de la Région Centre-Val de Loire. Le taux de passage en L2 était de 36,5% en 2014, le taux de réussite de la licence en 3 ans de 27,4%. Sur le site de l'UO, les enquêtes remontent à l'année 2011-2012.

## I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Le pôle AVENIR (Accompagnement et Valorisation de l'ENseignement pour l'Insertion professionnelle et la Réussite des étudiants), est hébergé à la Maison de l'Étudiant<sup>43</sup>. Il regroupe le Service universitaire d'information et d'orientation (SUIO)<sup>44</sup>, l'Espace Stage Emploi Entreprise (ESEE) qui prépare et facilite l'insertion professionnelle des étudiants dans le monde du travail et l'Observatoire de la Vie Etudiante (OVE), qui pilote et diffuse des informations statistiques concernant le parcours et la réussite aux examens, l'insertion professionnelle, les formations, les conditions de vie et d'études. Pour bien faire connaître ce service auprès des étudiants, l'université propose, fin novembre, une semaine de l'orientation et de l'insertion professionnelle.

### 1 ● Des dispositifs d'accueil, d'orientation et d'insertion professionnelle à renforcer

La réussite des étudiants passe, en premier lieu, par l'orientation proactive des lycéens. Tout au long de leur cursus, les services d'orientation et d'insertion professionnelle de l'université interviennent auprès des cohortes pour présenter les poursuites d'études ou leurs actions. À l'UO la rentrée est marquée par une journée de l'étudiant dénommée « Happy Campus Day », qui devrait permettre de développer le sentiment d'appartenance à l'UO, à la condition que cet événement soit bien coordonné avec les séquences d'accueil et d'information organisées par ailleurs.

Si tous les lycéens s'inscrivant sur le portail d'admission post-bac (APB) bénéficient de l'orientation active, il n'existe pas d'espace dédié et adapté aux lycéens sur le site de l'université avec des conseils, des prérequis et les taux de réussite et d'insertion.

L'accompagnement des étudiants en difficulté se fait avec des ateliers de réorientation basés sur le bénévolat ou avec des entretiens individuels pour ceux qui souhaitent se réorienter en cours d'année (320 réorientations ont eu lieu en 2016). L'étudiant qui se retrouve en grande difficulté, comme c'est plus fréquemment le cas pour ceux issus des bacs professionnels et technologiques, peut y voir une aide utile. Des dispositifs existent dans d'autres établissements. Le comité estime qu'ils pourraient être également mis en œuvre à l'UO (par ex. DU spécifique permettant de rebondir et de réfléchir à une réorientation, tout en conservant le bénéfice des aides du CROUS pour ceux qui en bénéficient).

Afin d'accroître l'attractivité des filières scientifiques qui ont vu leurs effectifs baisser, un projet a été élaboré entre les professeurs principaux, les enseignants universitaires et les inspecteurs pédagogiques régionaux. L'idée est de repérer les élèves susceptibles de faire des études scientifiques et de mieux les accompagner jusqu'à l'université.

Des études sur les déterminants de la réussite portent sur l'année 2011-2012. Les résultats d'enquêtes sur la vie étudiante remontent à 2005-2006 et les publications sur l'insertion professionnelle (DUT, LP et master) forment une succession de tableaux peu analysés. Le SUIO semble en difficulté. Il a souffert d'un déficit de pilotage central suite à la démission du précédent VP CFVU et jusqu'à l'élection de la nouvelle équipe. L'actuel VP CFVU ainsi que le Directeur de l'insertion professionnelle et de la réussite étudiante sont conscients de la nécessité de collecter et de suivre les données au niveau central pour mieux communiquer et aider les futurs étudiants dans leurs choix. L'articulation et la répartition des rôles entre les composantes et les services centraux restent néanmoins à clarifier. Malgré des statistiques peu à jour et des analyses à parfaire, l'orientation des futurs étudiants est une préoccupation

<sup>43</sup> Depuis début 2017, le pôle AVENIR a été restructuré en 3 directions : Direction des études et de la formation initiale ; Direction de l'orientation et de l'insertion professionnelle ; Pôle Vie étudiant.

<sup>44</sup> Le SUIO est ouvert pour l'information et l'orientation des étudiants 26 h par semaine. Il propose des entretiens individualisés et un espace de documentation.

importante à l'UO. L'université participe aux différents salons, les formations sont présentées dans les lycées et des journées portes ouvertes sont en place, offrant même aux élèves la possibilité d'assister à des cours. Impliquée dans de nombreuses « cordées de la réussite<sup>45</sup> », l'UO souhaite créer de nouveaux liens avec les lycées par le biais de professeurs « relais d'information » et un dispositif de « cordées technologiques ».

La collecte de toutes les données essentielles pouvant servir au pilotage (effectifs, réussite, insertion, évaluations des enseignements, etc.), le comité estime qu'elles devraient relever d'un service central et que les résultats des enquêtes devraient être partagés avec les composantes. Une large communication auprès de l'ensemble de la communauté enseignante autour de ces données est également essentielle.

## 2 ● L'accompagnement dans l'insertion professionnelle

Chaque année le SUIO propose un catalogue d'actions avec des ateliers thématiques et des dispositifs variés. Les UE projet personnel professionnel (PPE), mises en place dans le cadre de la dernière offre de formation, ont eu un accueil mitigé. Une UE « insertion professionnelle » sera néanmoins présente dans toutes les futures maquettes mais de façon plus souple que précédemment. L'encadrement sera assuré par les enseignants qui pourront puiser dans les dispositifs existants ou dans les réseaux de professionnels. Pour l'école doctorale, le directeur du SUIO est conscient de la nécessité de construire une relation. Il existe néanmoins de grandes différences dans l'accompagnement vers l'insertion professionnelle telle qu'elle est réalisée dans les composantes « à vocation professionnelle » où elle est très développée et dans les « formations généralistes » où les étudiants sont davantage livrés à eux-mêmes, en dépit des outils qui sont mis à leur disposition.

Il est essentiel que l'OVE réalise chaque année des enquêtes approfondies sur l'insertion professionnelle des jeunes diplômés l'année suivant l'obtention de leur diplôme, ainsi qu'à trente mois. Ces enquêtes pourraient faire l'objet d'une présentation en CFVU et pourraient être présentées collectivement lors des interventions du SUIO auprès des étudiants inscrits en première année de master. Le comité recommande que les résultats synthétiques de ces enquêtes soient publiés sur le site de l'UO.

L'UO ne s'appuie pas assez ou de manière disparate sur ses anciens étudiants pour aider au premier emploi. Il apparaît donc essentiel que l'université s'engage dans la constitution d'un réseau d'anciens sur lequel elle s'appuie pour développer l'insertion professionnelle.

Pour le comité, l'important travail à réaliser en matière d'insertion professionnelle nécessite la constitution d'un plan d'action à l'échelle de l'établissement, que le VP CFVU soit épaulé *au minimum* par un chargé de mission « insertion professionnelle » et que des relais ou référents au niveau de chaque composante soient identifiés.

## 3 ● Une démarche qualité pédagogique émergente

Aujourd'hui les procédures d'évaluation des formations et le suivi de l'insertion professionnelle dépendent des formations et sont nécessairement hétérogènes. Pour cibler les actions et assurer une amélioration continue des formations, il est nécessaire de disposer d'une visibilité de l'ensemble et de la partager. La réalisation des enquêtes incombe au niveau central (VP CFVU et directeur du pôle Avenir) qui doit se donner les moyens de les réaliser. Leur lecture et les actions à mener en retour sont par contre à travailler à l'échelle des équipes pédagogiques.

La démarche engagée pour améliorer la qualité pédagogique par le biais des questionnaires annuels pour l'ensemble des enseignements nécessite l'élaboration d'un questionnaire, avec des questions obligatoires pour toutes les formations et ensuite une banque de questions adaptées à chacune des formations. Le comité estime que ces questionnaires devraient être votés en CFVU en même temps qu'une charte de l'évaluation des formations comme cela est indiqué par la loi.

## II – Vie étudiante

### 1 ● Une multilocalisation qui freine la généralisation des actions vie étudiante

L'UO est caractérisée par sa multi localisation, qui limite le déploiement de ses actions en faveur de la vie étudiante. S'il paraît évident que les mêmes actions ne peuvent pas être conduites sur les différents sites, l'université doit s'assurer que l'objectif d'autonomisation et d'émancipation sous-tendu par les actions en faveur de la vie

<sup>45</sup> Dispositif national visant à favoriser l'accès à l'enseignement supérieur de jeunes lycéens quel que soit leur milieu socio-culturel, en leur donnant les clés pour s'engager avec succès dans les filières d'excellence.

étudiante est travaillé avec le même souci sur tous ses sites. Il n'est pas certain que ce souci soit actuellement complètement pris en compte, quel que soit le site.

En matière culturelle l'UO dispose d'un outil exceptionnel de diffusion de la culture sur le campus de la Source. Il s'agit d'un bâtiment astucieusement dénommé « le Bouillon » qui rassemble une salle de spectacle, une salle de concert et une salle d'exposition. Toutefois, celui-ci ne doit pas être considéré comme le seul levier efficace. En effet, il existe de fortes disparités en fonction des sites de l'université. Le service culturel semble néanmoins particulièrement dynamique. C'est un atout pour l'université et la vivacité du campus universitaire. Pour autant, le comité recommande qu'un agenda global des événements incluant ceux du campus d'Orléans et ceux des autres sites soit réalisé et que des partenariats soient également noués en plus grand nombre entre site central et sites distants, de manière à y dynamiser l'offre culturelle dans ces derniers.

## 2 ● Un sentiment d'appartenance à améliorer et un rôle des élus étudiants et du Vice-président étudiant à consolider

Il a été montré qu'il y a un déficit de sentiment d'appartenance au sein de l'Université d'Orléans parmi les personnels, et le constat reste identique eu égard aux étudiants. Ce problème a bien été identifié par les élus et les différents services, et plusieurs dispositifs sont expérimentés, comme les événements transversaux ou les communications ciblées sur les étudiants. D'autres dispositifs pourraient facilement être mis en place comme un stand unique au nom de l'UO sur les différents salons, une rectification de la signalétique des bâtiments qui placerait systématiquement le nom de l'université avant celui de ses composantes, une boutique UO, etc.

Les élus étudiants, d'une manière générale, semblent assez peu impliqués dans la vie et la prise de décisions au sein des différentes instances de l'université. L'institutionnalisation d'une « Assemblée des élus » autogérée est une bonne idée, encore sous-exploitée. Cette assemblée vise à organiser le travail de concertation et de propositions des élus étudiants. Créée en 2011, elle s'organise en différentes commissions et est présidée par le Vice-président étudiant, assisté d'un secrétaire élu.

Un service de la vie associative disponible et à l'écoute peut être considéré comme le début d'une dynamique. Le comité a cependant noté l'absence d'échanges entre les associations et le peu de projets communs. Enfin, aucun dispositif n'est prévu pour éviter la « mort programmée » des associations en raison du renouvellement important et rapide des responsables.

Le comité estime que l'établissement pourrait utilement organiser des sessions de formation des élus étudiants afin que ceux-ci puissent exercer leurs fonctions de la meilleure manière possible. De la même manière, l'instauration d'un statut de l'élu étudiant (et du responsable associatif) afin de faciliter la conciliation entre études et mandats permettrait également d'impliquer davantage les élus étudiants dans toutes les étapes de définition des politiques de l'université. Enfin, le rôle du Vice-président étudiant serait à renforcer. Le frein principal semble être lié à l'adéquation entre les rythmes d'études et les obligations de la fonction.

## 5 ● Une action en faveur du handicap qui porte ses fruits

La prise en compte du handicap est affichée comme une priorité de l'UO. L'ampleur de la tâche est importante mais les étudiants peuvent compter sur une équipe soudée et impliquée. Certains dispositifs sont déjà en place, tels qu'un système de correspondants sur les différents sites, ou encore un processus efficace d'identification des étudiants dans le besoin. La dynamique et les résultats sont positifs, avec une augmentation du nombre d'étudiants pris en charge, ainsi qu'un bon taux de réussite aux examens. Sur le campus d'Orléans, l'accessibilité aux bâtiments est bonne même si tous les endroits ne sont pas encore accessibles aux personnes à mobilité réduite. Derrière ce bon bilan en matière de politique handicap, quelques points peuvent cependant encore être améliorés comme le tutorat et le soutien à l'association des étudiants en situation de handicap.

## 6 ● Un service des sports efficace

En prenant en compte la création très récente du SUAPS comme unité indépendante, l'université peut se féliciter de l'impact de ce service sur les étudiants et les personnels. En effet, l'offre sportive y est assez développée avec environ 35 activités et 105 créneaux hebdomadaires. Les infrastructures sont adéquates et gérées soit par l'université à Orléans, soit par les municipalités dans les antennes. Les ressources, notamment humaines, semblent par contre assez limitées. On note également une difficulté pour ce service à se rendre visible auprès des usagers.

L'offre du SUAPS, bien que conséquente, reste de nature classique et pourrait évoluer vers une diversification (mise en place de conférences sur le sport, activités de ré-athlétisation en lien avec la Passerelle Handicap, etc...). Le comité recommande d'aller vers une diversification des activités (conférences sur le sport, activités de ré-

athlétisation en lien avec la passerelle handicap, etc...). Des formes autogérées sont également à promouvoir. Sur les sites hors campus principal, les activités sportives sont mises en place sans soucis majeur en dehors de la difficulté à trouver des enseignants vacataires disponibles sur place. Du matériel et des espaces de qualité sont dans la presque totalité des cas mis à disposition par les communes.

# La valorisation et la culture scientifique

## I – Valorisation des résultats de recherche : une organisation à repenser

La valorisation des résultats de la recherche est un vecteur essentiel d'interfaçage avec le monde socio-économique qui ne semble pas pleinement investi au sein de l'UO. C'est pourtant une valorisation de la recherche au sens large qui y est développée : gestion des contrats de recherche, y compris européens, contrats de collaboration avec des industriels, contrats Cifre, projets collaboratifs dans le cadre du FUI, projets de maturation pour des transferts de technologies. Cependant, une approche organisationnelle particulière et l'absence de pilotage stratégique de cette question auprès de la présidence, compromettent la dynamique nécessaire à l'UO pour mettre pleinement en valeur sa recherche de qualité et diversifier ses ressources. S'il existe un service de valorisation et de partenariat commun avec le CNRS, l'organisation fixée fait craindre une absence d'effet mutualisant.

En effet, les personnels UO et CNRS chargés de la valorisation ont bien été placés au même endroit mais chacun conserve un champ de compétence identique en miroir qui s'applique sur deux zones géographiques bien distinctes : d'une part l'UO sur les UMR dites du « Grand Campus », d'autre part le CNRS pour les UMR relevant du « Campus CNRS ». Ce service commun UO-CNRS, localisé au cœur du service de partenariat et valorisation du CNRS semble offrir un net avantage en termes de visibilité, suivi et pouvoir de décision au CNRS. L'UO dispose dans les faits d'une vision partielle et approximative de l'activité de valorisation gérée par ce service « commun ». Le comité ne peut que s'interroger sur le sens du mot « commun » conféré à ce service.

Même si le RAE fait le détail (p.11) d'outils et dispositifs communs de valorisation, aucun bilan chiffré n'y est présenté et analysé. Aucune approche stratégique globale ne semble par ailleurs avoir été établie au sein de l'UO visant à saisir le maximum de possibilités offertes par les nouveaux outils de stimulation de l'innovation telle que la Satt Grand Centre, le dispositif Pépite (Pôle Étudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) ou bien l'implication de certaines entreprises du territoire très sensibles à la connexion de leurs activités avec les étudiants de proximité. Si la Satt bénéficie désormais d'un accès plus facile aux laboratoires de recherche (prise de rendez-vous avec les chercheurs par le service commun, meilleure fluidité dans la remontée des déclarations d'invention auprès de la Satt, par exemple), l'UO gagnerait à renforcer sa présence auprès des chercheurs pour travailler à leur sensibilisation aux enjeux de la valorisation et du transfert de technologies. D'autre part, les entreprises engagées auprès de l'université sont dans l'attente d'un meilleur affichage de ses compétences propres afin d'amener plus facilement d'autres entreprises aux partenariats publics-privés.

C'est pourquoi le comité recommande à l'établissement de réfléchir à la nomination d'un vice-président délégué aux partenariats et relations université-entreprises et de lui fixer une feuille de route permettant de répondre aux besoins identifiés ci-dessus.

## II – Diffusion, enrichissement du patrimoine, développement de la culture scientifique et technique

### 1 ● Une bonne visibilité de la production scientifique

En matière de diffusion des travaux de recherche, l'université d'Orléans a retenu une signature monoligne faisant apparaître toutes les tutelles de l'Unité de recherche. Dans le cadre de la convention de site, il était prévu que les tutelles expérimentent le dépôt de publications sous une forme électronique dans le dispositif d'archives ouvertes HAL. L'UO s'est bien approprié cette recommandation en créant une page d'archives ouvertes sur son site internet qui renvoie aux publications déposées sur HAL dans chacune de ses unités de recherche.

L'Université a par ailleurs une convention avec les Presses Universitaires de Rennes pour l'édition de 3 ouvrages par an. Cette action concerne essentiellement le secteur des SHS.

## 2 ● Une diffusion de la culture scientifique en direction des plus jeunes

L'UO est porteur d'un Idefi (Edifice)<sup>46</sup> qui, en partenariat avec trois lycées orléanais (Pothier, Voltaire et Benjamin-Franklin), vise à montrer que les études scientifiques sont aussi synonymes d'employabilité. Une réelle action de diffusion de la culture scientifique et technique est mise en place dans ce cadre par le biais de missions complémentaires « Edifice » pour les doctorants du site. Cette initiative, permet l'accompagnement de groupes de lycéens jusqu'à leur entrée dans l'enseignement supérieur. La pertinence de cette action est cependant minimisée par le faible nombre de doctorants volontaires<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Le projet Edifice porté par l'Université d'Orléans a été lauréat et labellisé en mars 2012. En partenariat avec trois lycées orléanais (Pothier, Voltaire et Benjamin-Franklin) l'université s'est positionnée spécifiquement dans une démarche qui -e-s de 10 laboratoires de recherche. Le parcours propédeutique Synergie, qui constitue trois années de licence vise à montrer que les études scientifiques sont aussi synonymes d'employabilité. Sur un plan opérationnel, le projet repose sur des équipes mixtes, lycées, université et organismes. En 2013/2014, 187 élèves ont été suivi-e-s par 46 doctorant-e-s pluri et interdisciplinaires communes à l'ensemble des licences scientifiques, a été mise en place en septembre 2015. Ce parcours universitaire fortement adossé à la recherche comme lieu de formation, milieu de construction de nouvelles connaissances, et environnement professionnel, constitue une formation par la recherche dès le baccalauréat. (RAE Page 17).

<sup>47</sup> Cf. entretien avec les représentants des doctorants.



# Les relations européennes et internationales

La politique en matière de relations internationales à l'UO peut déjà compter sur un nombre important d'éléments positifs. Tout d'abord, il est clair que les relations internationales constituent une priorité pour la nouvelle présidence. L'équipe chargée des relations internationales (y compris les chargés de mission et administrateurs) est dans une dynamique positive, en s'appuyant sur des échanges constructifs.

Les résultats en matière d'internationalisation de la recherche sont d'un bon niveau. Au cours des quatre dernières années, c'est environ une cinquantaine de chercheurs étrangers qui bénéficient de financement de la recherche chaque année (RAE, p.8). Tous les secteurs sont concernés et l'internationalisation de deux ITP (SBCV et NORMATIS) a sensiblement progressé durant cette période tandis que les autres secteurs maintenaient un bon niveau d'accueil.

Le nombre de diplômés en partenariat international est de 14, ce qui reste assez faible. Pour autant 9 d'entre eux ont été créés depuis 2011, ce qui traduit une dynamique positive. La part d'étudiants de nationalité étrangère est de l'ordre de 14%, en légère baisse ces dernières années. Mais cela ne reflète pas nécessairement le niveau de mobilité internationale, tous les étudiants de nationalité étrangère n'étant pas nécessairement des étudiants en mobilité encadrée (Erasmus+ ou conventions bilatérales d'échange) ou libre (« freemovers »). Le RAE fait état d'un certain tassement, observé aussi bien sur les mobilités entrantes que sortantes. L'UO se doit d'être attentive à ce signal, qui s'il s'inscrit dans la durée, nécessite d'être analysé pour remédier à tout ce qui pourrait s'apparenter à une perte d'attractivité internationale.

Les liens tissés dans ce domaine avec l'Université de Tours (e.g. centre de mobilité pour enseignants) sont à encourager et à renforcer. À cela on peut ajouter le soutien de la région qui voit un rôle important à jouer par ses universités pour renforcer son attractivité internationale. Sur un plan pratique, le Studium<sup>48</sup>, qui a été évoqué dans plusieurs entretiens, est un instrument très clairement estimé et constitue un service important et efficace. Pour les étudiants, le parc immobilier public (CROUS) et privé propose un nombre suffisant de logements de qualité adéquate. Le cadre du campus central d'Orléans facilement accessible par les transports en commun est remarquable. La traduction du site internet en plusieurs langues est une bonne pratique qu'il convient de souligner mais elle est aujourd'hui inachevée.

Au-delà de ces considérations positives, il reste néanmoins d'importants progrès à faire. La nouvelle politique en relations internationales semble vouloir privilégier le volet recherche et renforcer les liens entre unités de recherche et politique internationale. Ceci est louable mais fait craindre que l'étudiant ne soit négligé dans cette nouvelle priorisation, dans un contexte de moyens particulièrement contraint.

Le comité estime que partant en mobilité, les étudiants de l'UO devraient pouvoir bénéficier d'une préparation, les étudiants étrangers entrants d'une aide matérielle à l'installation et d'informations sur l'organisation des études et sur l'évaluation. L'accompagnement des mobilités, entrantes et sortantes mériterait d'être développé. Quelques solutions simples pourraient être mises en œuvre comme l'édition de guides de la mobilité qui permettrait à l'étudiant, suivant la situation dans laquelle il se trouve de savoir quelle démarche il peut ou doit activer.

Sur un plan pratique, il serait également urgent de développer et de mettre régulièrement à jour une liste de tous les cours dispensés en d'autres langues que le français (anglais principalement) et de s'assurer que des *syllabi* à jour sont disponibles. Le nombre de master actuellement dispensés en anglais (2, RAE p.19) est insuffisant.

Au-delà de ces éléments pratiques, une stratégie et une vision à l'international de l'UO sont clairement à mettre en place. Il s'agit dans ce domaine de définir avant tout une stratégie globale à laquelle chaque composante contribue, en y apportant sa spécificité. Une série d'actions isolées, si intéressantes soient-elles, ne constitue pas une stratégie globale. De plus, faire d'Orléans une ville universitaire internationale, ambition portée par l'agglomération mais qui ne peut pas se réaliser sans implication forte de l'université, ce n'est pas simplement faire d'Orléans une ville universitaire où il y a des étudiants étrangers. Sur l'ensemble des partenaires internationaux avec lesquelles elle travaille, le comité estime que l'UO aurait intérêt à clairement identifier ceux qui sont majeurs pour elle et chez lesquels l'intérêt est réciproque. C'est sur ces partenariats qu'il convient de mettre prioritairement des moyens.

<sup>48</sup> RAE p. 8 et [www.lestudium-ias.com](http://www.lestudium-ias.com)



# Le pilotage

L'UO présente la particularité d'être composée pour les deux tiers de composantes à régime dérogatoire (L 713-9 ou assimilé), qui défendent une certaine autonomie de gestion de fait ou de droit, bien que celle-ci se résume aujourd'hui principalement au droit de véto sur l'affectation de nouveaux personnels. Cette caractéristique ainsi que les pratiques facultaires du passé ne facilitent pas le développement d'une stratégie de pilotage d'établissement et le développement d'outils partagés entre la présidence de l'université et l'ensemble des structures.

## I – Prospective pluriannuelle, programmation et dialogue de gestion

- 1 ● Des outils de pilotage qui permettent une analyse de l'existant mais sans réelle analyse prévisionnelle ou prospective

Si les services centraux se sont dotés de tableaux de bord de suivi des dépenses de la masse salariale et de l'évolution des heures d'enseignement, il s'agit de données faisant état de ce qui a été réalisé et non de tableaux de bord prévisionnels. En ce qui concerne l'activité d'enseignement, l'ensemble des formations est maquetté, ce qui permet aux services centraux de disposer des informations sur la consommation horaire d'une formation au regard du potentiel RH et d'avoir une idée assez précise des secteurs disciplinaires nécessitant un nombre important d'heures complémentaires. En revanche, le système d'information actuel, ne permet pas, de façon automatisée, de prévoir le coût horaire de l'offre de formation de l'année à venir. L'université ne dispose d'aucune donnée prévisionnelle en ce sens, ce qui limite l'équipe présidentielle dans sa capacité de prospective et de conduite du dialogue avec les directeurs de composante. L'établissement ne dispose par ailleurs d'aucun outil consolidé lui permettant de mettre en œuvre un pilotage pluriannuel de la masse salariale et des emplois.

Le projet de constitution d'un dépôt de données recensant l'ensemble des informations liées à la formation, aux ressources humaines et aux domaines financiers est la condition préalable à l'élaboration d'outils prévisionnels consolidés. L'objectif affiché de l'actuelle équipe est de disposer de ces données pour l'élaboration de la prochaine offre de formation.

- 2 ● Un dialogue de gestion avec les composantes à approfondir et qui doit s'attacher à définir une politique pluriannuelle commune

Un dialogue de gestion entre la présidence et chaque composante est mené chaque année. Les indicateurs communs utilisés lors de la précédente mandature portaient essentiellement sur les effectifs, la réussite aux examens et l'insertion professionnelle, mais il convient de douter de l'utilisation effective de ces indicateurs car tous ne sont pas suivis convenablement de manière centrale. Le modèle interne d'allocation des moyens se référait au système « San Remo », alors que ce modèle a été abandonné par l'Etat depuis de nombreuses années. Il n'a pas été établi de diagnostic partagé sur la situation financière de l'établissement, ni sur les perspectives pluriannuelles tant en termes de fonctionnement qu'en investissement. Il en ressort une certaine absence de synergie stratégique entre la présidence et les responsables de composantes.

En matière de pilotage stratégique, les outils existants sont à consolider et à développer pour l'aspect prévisionnel. La direction de l'établissement doit également renforcer, avec l'ensemble des composantes, l'analyse partagée de la situation actuelle de l'université et élaborer une politique de pilotage pluriannuelle en s'appuyant, par exemple, sur la conférence des directeurs de composantes.

Plutôt bien dotée, l'UO doit poursuivre sa politique de rationalisation de la répartition des emplois et des compétences entre les services centraux et les composantes et entre les composantes elles-mêmes.

## II – Politique qualité et outils d'amélioration continue

- 1 ● Un travail de cartographie des métiers administratifs à poursuivre

Pour le personnel administratif, le caractère fortement décentralisé de la gestion des ressources humaines se traduit par la répartition des fonctions support sur les différents sites. Cette dispersion de compétence affaiblit de fait la capacité de pilotage au niveau de l'université en raison de la difficulté de renforcer les services centraux par des postes supplémentaires en dehors de tout redéploiement. Au vu de ce constat, une politique d'élaboration de cartographie des métiers administratifs a été mise en œuvre à partir de l'année 2015 afin de décloisonner et unifier

les métiers par la mise en place d'un réseau de compétences à l'échelle de l'établissement. Cette cartographie est adossée à un référentiel de processus des fonctions support et métiers dans lequel le rôle d'animateur est attribué aux responsables des services centraux. Cette démarche a pour objectif la mise en œuvre d'une politique d'harmonisation des pratiques professionnelles et de mutualisation des compétences. Cependant, malgré une volonté affichée de l'actuelle équipe de renforcer les compétences de pilotage au niveau des services centraux, le schéma directeur relatif aux personnels Biatss ne retient pas comme objectif le rééquilibrage des emplois au sein de l'université.

2 ● Un pilotage des systèmes d'information structuré, mais une urbanisation qui reste à développer.

L'université a mis en place un pilotage du système d'information structuré en 15 comités « métiers »<sup>49</sup> et un comité stratégique global. La DSI centrale a la responsabilité directe de l'informatique des services centraux et de ceux de l'UFR économie-gestion mais les autres composantes disposent de leur propre service informatique.

L'établissement dispose d'un système d'information complexe dont la structuration est insuffisante pour permettre à l'UO de le faire évoluer de façon performante. L'absence de lien entre les différentes applications rend difficile l'agrégation de données de pilotage fines. Le projet d'entrepôt de données constitue pour l'équipe de direction un levier essentiel d'évolution, notamment dans la perspective de l'élaboration de la nouvelle offre de formation.

Les applications métier ne sont pas pleinement exploitées : ainsi le logiciel d'emploi du temps ADE ne permet pas d'optimiser l'utilisation des locaux, chaque structure n'ayant la visibilité que du périmètre des locaux qui lui sont attribués. Le service du patrimoine n'a pas accès directement aux données de l'application et doit se contenter du déclaratif de chaque composante pour évaluer le taux d'occupation des locaux, ce qui limite toute action de pilotage central d'utilisation des locaux.

Si la direction actuelle de l'université présente une volonté réelle de renforcer le pilotage global de l'établissement, elle aura à mener cette politique dans un contexte de renouvellement important de l'encadrement administratif (DGS, agent comptable, DRH, DSI). La méthode de mise en œuvre reste encore à préciser, notamment en ce qui concerne le degré d'intégration des responsables des services supports dans la réflexion stratégique.

### III – Grandes fonctions du pilotage

1 ● Une gestion des ressources humaines encore fortement décentralisée et marquée par de fortes disparités selon les sites.

La politique des ressources humaines suit actuellement deux calendriers distincts selon qu'il s'agisse de la campagne relative aux enseignants chercheurs et celles des personnels Biatss. La campagne des enseignants chercheurs s'effectue en amont et donne lieu à un échange avec les directeurs de composantes sur la définition des priorités. Pour les personnels Biatss, le dialogue de gestion avec les composantes est récent et discuté avant l'été, les arbitrages étant rendus en novembre.

Si des indicateurs communs, notamment sur les effectifs étudiants et les taux de réussite aux examens, ont pu être définis, l'absence de référentiel enseignant ne permet pas une analyse fine des besoins réels des fonctions d'encadrement pédagogiques autres que les heures d'enseignement. Ainsi la prise en compte de l'encadrement des stages diffère d'une composante à l'autre et les décharges horaires pour des missions particulières ne sont pas pilotées globalement. Seul l'accueil des nouveaux enseignants fait l'objet d'une politique unique par une décharge de 64 heures la première année et de 32 heures la seconde, quel que soit le degré d'ancienneté professionnelle du nouvel arrivant. Cette décharge n'est accompagnée d'aucune contrepartie par exemple en matière de formation des personnels sur le métier d'enseignant chercheur.

Malgré un effectif de personnels Biatss confortable au regard de la taille de l'établissement, le cloisonnement, induit par la multiplicité des sites, se traduit par une dispersion des emplois et des compétences ainsi que par de fortes disparités géographiques en termes de taux d'encadrement qui varie du simple au triple pour les personnels

---

<sup>49</sup> Finances, ressources humaines, vie de l'étudiant, soutien à l'enseignement formation initiale, soutien à l'enseignement formation continue, soutien à l'insertion professionnelle et à l'orientation, systèmes d'Information, hygiène et sécurité, soutien à la coopération internationale, gestion de la connaissance et de la documentation, juridique, communication, immobilier et moyens généraux, soutien à l'université numérique, soutien à la recherche et à la valorisation de la recherche.

Biatss et du simple au double pour les personnels enseignants. Ainsi le campus principal d'Orléans présente le taux le plus faible d'encadrement tant en personnel Biatss qu'enseignants<sup>50</sup>. Les fortes disparités observées démontrent la nécessité de regrouper certains sites afin d'assurer une meilleure mutualisation des moyens.

- 2 ● La situation financière de l'université a atteint un seuil critique qui nécessite une politique volontariste de maîtrise de la masse salariale et des dépenses de fonctionnement.

Si le résultat de l'université présente un solde positif de 476 986€<sup>51</sup> pour l'année 2016, le bilan se traduit par un fonds de roulement négatif de 2 056 011€. La situation financière s'est progressivement dégradée depuis l'exercice 2014, avec 3 soldes budgétaires négatifs consécutifs et une forte diminution du fonds de roulement entre les années 2013 et 2014. Malgré un GVT de 954 K€ en 2016<sup>52</sup>, la masse salariale semble être désormais maîtrisée grâce à une politique de gel d'emplois enseignants engagée à partir de l'année 2015 : la réduction des effectifs des enseignants chercheurs en 2015 conduit à une diminution de la masse salariale en 2016 de -90K€ et le non remplacement par des contractuels, de -123K€<sup>53</sup>. Le volume consacré aux heures complémentaires reste problématique. Entre 2012 et 2016, ce poste de dépense n'a eu de cesse d'augmenter, il est passé de 5.800 k€ à plus de 6.200 k€<sup>54</sup> et représente près de 4,7% de la masse salariale. Si l'évolution récente s'explique par l'augmentation des effectifs étudiants et le non remplacement d'enseignants titulaires, la non prise en compte du caractère soutenable ou non de l'offre de formation lors de la dernière campagne d'habilitation reste la cause principale de l'augmentation structurelle des heures complémentaires. De fortes disparités sont à constater selon les sites, celui de Bourges présentant, par exemple, une charge d'enseignement à 192% du potentiel. Le comité recommande une construction de la prochaine offre de formation au regard du potentiel enseignant disponible afin de limiter ce poste de dépenses.

- 3 ● Un parc immobilier conséquent et multi-sites qui doit être rationalisé

Le parc immobilier<sup>55</sup> de 233 770 m<sup>2</sup> réparti en 61 bâtiments<sup>56</sup> sur 7 campus<sup>57</sup>, s'il est actuellement dans un état satisfaisant, répondant aux critères de sécurité, représente une charge importante en dépense de fonctionnement. La nécessité de diminuer le nombre de locaux est une analyse partagée par l'ancienne et l'actuelle direction de l'établissement.

Le schéma directeur immobilier prévoit une concentration des activités sur les sites par le regroupement de formations, la rétrocession des bâtiments libérés aux collectivités territoriales ou par la mutualisation de locaux avec des partenaires extérieurs. Cependant, le contrat de Plan Etat Région 2015-2020 ne reflète pas ce schéma directeur, mais prévoit au contraire de nouvelles surfaces (IUT, extension de bâtiment pour les activités sportives, etc.). Aucune fermeture de site n'est prévue dans ce schéma. Il serait pourtant raisonnable de s'interroger sur la pertinence du maintien de l'ensemble des sites.

L'implantation de sites d'enseignement supérieur représentant un enjeu de politique territoriale fort, les collectivités contribuent directement en mettant à disposition des bâtiments et des personnels (24 au total), pour maintenir une offre sur leur territoire. La fermeture d'antenne est donc, dans ce contexte, un sujet sensible. Il apparaît à ce stade indispensable d'impliquer l'ensemble des partenaires dans la stratégie de regroupement des lieux de formations. En particulier, l'académie d'Orléans-Tours, en qualité d'autorité de tutelle, devrait accompagner l'université dans la recherche d'un modèle économiquement soutenable pour l'Espé, pouvant aller jusqu'à la fermeture de certaines antennes isolées et à faible effectif.

<sup>50</sup> Données du bilan social 2015 pour les personnels et des remontées SISE 2015-2016 pour les étudiants.

<sup>51</sup> Rapport de l'ordonnateur de l'exercice 2016.

<sup>52</sup> Rapport de l'ordonnateur de l'exercice 2016 (p. 16).

<sup>53</sup> Idem (p. 17).

<sup>54</sup> Idem (p. 13).

<sup>55</sup> Donnée issue du document de présentation de l'établissement.

<sup>56</sup> Chiffre indiqué lors de l'entretien avec le service du patrimoine.

<sup>57</sup> Orléans, Blois, Bourges, Châteauroux, Issoudun, Chartres, Tours.



# Conclusion

Établissement universitaire pluridisciplinaire hors santé, comptant aujourd'hui environ 18000 étudiants, chiffre en constante augmentation et avec une part importante de l'ordre de 40% de boursiers, l'UO est une université qui offre une grande diversité aussi bien dans ses formations que dans sa recherche. Elle est présente non seulement à Orléans, capitale régionale mais dans un ensemble de 6 autres antennes délocalisées. Avec 2000 personnels, c'est un des deux opérateurs principaux, avec l'université de Tours, du service public d'enseignement supérieur de recherche et d'innovation en région Centre Val de Loire.

L'UO est aujourd'hui dans une situation financière préoccupante qui freine son développement et compromet son avenir. Placé face à ses responsabilités dans le cadre des RCE, l'établissement doit faire face à plusieurs défis pour lesquels il devra trouver des solutions, principalement en interne, s'il souhaite retrouver des marges de manœuvre. Les leviers sur lesquels l'établissement peut agir aujourd'hui sont les suivants :

- L'offre de formation par une indispensable mise en cohérence entre les moyens dont il dispose et la demande sociale. Une réflexion sur le sens et la nature de l'offre de formation dans les antennes délocalisées paraît incontournable. De même une cohérence est aussi à rechercher entre recherche et formation, une recherche sans étudiants, si performante soit-elle, n'étant pas plus souhaitable que des formations, même attractives, qui seraient mal appuyées par la recherche.
- Le positionnement régional de l'établissement et le développement concerté avec l'université de Tours : Sur ce plan, de grands pas ont été franchis depuis la précédente évaluation. Le paysage des regroupements souhaités par la loi de 2013 a été revu et rendu plus fonctionnel et cohérent. Le recentrage de la Comue sur la seule région Val-de-Loire et l'affirmation de l'axe Orléans-Tours, portent en germe de belles perspectives si toutefois les rapprochements s'approfondissent et si le soutien régional est maintenu.
- La construction d'une identité commune et du sentiment d'appartenance à une même communauté, qu'elle soit propre à Orléans ou plus largement régionale : Ce travail en interne, dans un établissement où l'esprit facultaire est encore très présent n'est sans doute pas facile à réaliser. Recommandation exprimée dans le rapport AERES de 2011, elle est aujourd'hui beaucoup plus facile à suivre. La situation dégradée justifie que le pilotage soit porté au niveau de l'établissement et que certaines prérogatives soient redéfinies de manière plus collective. La menace qui pèse sur l'avenir de l'établissement replace les enjeux au bon niveau.

Le défi majeur auquel est aujourd'hui confrontée l'UO n'est ni scientifique, ni pédagogique, il concerne principalement son pilotage. L'établissement ne travaille pas encore totalement dans les logiques implicites aux RCE qui imposent de faire des choix, souvent difficiles, pour arriver à fonctionner et à se développer dans le cadre des ressources dont on dispose. Mais ce qui manque aujourd'hui à cet établissement c'est peut-être moins la capacité à faire des choix que celle de les éclairer par des données et des prévisions fiables sans quoi ceux-ci deviennent vite inacceptables.

## I – Les points forts :

- Une nouvelle équipe politique ayant rétabli les conditions d'un bon dialogue en interne et en externe, bénéficiant d'une large confiance ; des personnels pour la plupart très investis qui ont pris collectivement conscience de la situation difficile de leur établissement.
- Un bon niveau de succès au PIA 1.
- Un fort soutien de la région ; la proximité du BRGM, du CNRS et de l'Inra.
- Le renforcement de la coordination entre les universités de Tours et d'Orléans.
- Un campus d'Orléans en bon état, spacieux et installé dans un cadre vert.
- Une politique documentaire dynamique.

## II – Les points faibles :

- Une situation financière critique.
- Un système d'information très perfectible et un pilotage central balbutiant, résultant notamment d'une culture « facultaire » encore très marquée et de données insuffisamment partagées.
- Une dépendance forte aux collectivités locales du fait de la multiplication des antennes.

- Une résistance à l'évolution des pratiques pédagogiques.
- Un lien formation-recherche beaucoup trop ténu pour guider une politique d'emploi et susciter des synergies.
- Une prise en compte insuffisante des attentes en ce qui concerne la vie étudiante et une communication interne qui ne touche pas ce public.
- Une affirmation de la place et du rôle de l'université pas assez marquée au sein des UMR.

### III – Les recommandations :

- 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.
- 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.
- 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
- Encourager les personnels à porter des regards vers l'extérieur, à paragonner et à s'approprier de bonnes idées et de bonnes pratiques inspirées d'autres établissements, français ou étrangers.
- Etudier l'opportunité de regrouper certaines activités de formation.
- 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.
- Constituer des commissions spécialisées à partir d'élus des conseils afin de discuter et préparer en amont les délibérations.
- 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.

S'impliquer plus fortement dans le pilotage de la recherche des UMR en cotutelle CNRS.



# Liste des sigles

## A

AAP	Appel à projets
AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
APB	Admission Post-Bac

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières

## C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
Caprysses	Cinétique chimique et aérodynamique pour des propulsions et des systèmes énergétiques propres et sûrs (Labex)
CELENE	Cours En Ligne et Enseignements Numériques pour les Étudiants
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CV	Curriculum vitae

## D

D (LMD)	Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
Daf	Direction administrative et financière
DEG	Droit, économie, gestion
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
ENIVL	École nationale d'ingénieurs du Val de Loire
ENSMA	École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique (groupe ISAE)
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	European action scheme for the mobility of university students (programme européen)
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

## F

FTLV	Formation tout au long de la vie
------	----------------------------------

## G

GVT	Glissement vieillissement technicité
-----	--------------------------------------

## H

Hal	Hyper articles en ligne
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I

Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
-------	--

IGAENR Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche  
 Inra Institut national de la recherche agronomique  
 Insa Institut national des sciences appliquées  
 IUT Institut universitaire de technologie

**L**

L (LMD) Licence  
 LP Licence professionnelle

**M**

M (LMD) Master  
 MSH Maison des sciences de l'homme

**O**

Osu Observatoire des sciences de l'univers  
 OVE Observatoire de la vie étudiante

**P**

Pépité Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat  
 PIA Programme d'investissements d'avenir  
 PIA2 Deuxième programme d'investissements d'avenir, 7  
 PPE Projet professionnel de l'étudiant  
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

**R**

RAE Rapport d'autoévaluation  
 RCE Responsabilités et compétences élargies  
 RH Ressources humaines

**S**

Satt Société d'accélération du transfert de technologies  
 SCD Service commun de documentation  
 SHS Sciences humaines et sociales  
 STAPS Sciences et techniques des activités physiques et sportives  
 STS Section de technicien supérieur  
 SUIO Service universitaire d'information et d'orientation

**U**

UE Unité d'enseignement  
 UFR Unité de formation et de recherche  
 UMR Unité mixte de recherche  
 UPR Unité propre de recherche

**V**

VAE Validation des acquis de l'expérience  
 Voltaire VOLatils - Terre, Atmosphère et Interactions - Ressources et Environnement (Labex)  
 VP Vice-président  
 VPE Vice-président étudiant

# Observations du président



Orléans, le 24 octobre 2017.

Le Président

Monsieur le Directeur du  
département d'évaluation des  
établissements

Affaire suivie par :

Caroline Lorient  
Responsable de la Cellule d'Aide au Pilotage et à la Prospective  
[caroline.lorient@univ-orleans.fr](mailto:caroline.lorient@univ-orleans.fr)  
Stéphane Bouquet  
Directeur de cabinet  
[stephane.bouquet@univ-orleans.fr](mailto:stephane.bouquet@univ-orleans.fr)

Objet : Réponse de l'Université d'Orléans au rapport définitif d'évaluation de l'établissement par l'HCERES – Commentaires définitifs

Monsieur le Directeur,

Suite à votre courrier en date du 17 octobre 2017, vous trouverez ci-dessous les commentaires de l'Université d'Orléans à annexer à la version définitive du rapport d'évaluation de l'établissement :

1) Sur la Stratégie et la Gouvernance, p10

Concernant les « départs ou absences ... de plusieurs hauts cadres de l'université au moment de la visite (AC, DGS, DRH, DAF) », il est à noter que :

- Un nouveau Directeur Général des Services a pris ses fonctions au 1<sup>er</sup> septembre 2017
- Un Agent Comptable prendra ses fonctions au 1<sup>er</sup> décembre 2017
- Un Directeur des Ressources Humaines prendra ses fonctions au 1<sup>er</sup> janvier 2018

2) Sur les Relations Européennes et Internationales, p23

Concernant l'accompagnement des étudiants à la mobilité, il est à noter que, différents supports, sont diffusés :

- Les pages Internet de la Direction des Relations Internationales (ex : <http://www.univ-orleans.fr/international/comment-financer-votre-mobilite>) mettent à la disposition des étudiants des informations sur les démarches à accomplir.
- Des informations ciblées sont communiquées directement aux étudiants concernés par un type de mobilité. Le Guide du candidat aux échanges Hors Europe, par exemple, est mis à jour chaque année.
- Les composantes diffusent également des informations ciblées pour leurs étudiants.



Concernant la stratégie, l'intégration de la recherche dans la politique des relations internationales est un nouveau pilier, qui s'ajoute à cette stratégie, et non une priorisation. La mobilité étudiante et l'internationalisation des formations restent au cœur de la politique internationale de l'Université d'Orléans.

Ary Bruand,  
  
Président

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université d'Orléans a eu lieu du 16 au 18 mai 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Thierry Villemin, professeur des universités de géologie, premier vice-président du conseil d'administration de l'université Savoie Mont Blanc.

## Ont participé à l'évaluation :

- Mme Céline Clausener, directrice des relations extérieures de la SATT Ile-de-France Innov ;
- Mme Florence Housset, administrateur de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (ADMENESR), Secrétaire Générale Adjointe de l'académie de Créteil ;
- M. François Laurent, professeur des universités émérite, retraité, ancien président de l'Institut national polytechnique de Lorraine, ancien président du Pres Nancy-Université ;
- Mme Linda Lawrance, professeur agrégée, vice-présidente pour les ressources humaines de l'université de Bordeaux-Montaigne.
- Mme Grace Neville, professeur des universités, retraitée, ancienne vice-présidente pour la formation de l'University College de Cork, Université Nationale d'Irlande ;
- M. Charlie Roulet, étudiant en Master de relations internationales à l'école Kedge Business School, ancien expert pour l'AEQES (Belgique), ancien vice-président pour les relations internationales de la FAGE ;
- Mme Valérie Vigneras, professeur des universités à l'Institut national polytechnique de Bordeaux.

Françoise Marillia, conseiller scientifique, et Étienne Cazin, chargé de projet, représentaient le HCERES.

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 HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>