EXERCICE 2025

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITÉ DE TOURS
Séance du 5 mai 2025

DÉLIBÉRATION n°2025-29

Le conseil d'administration s'est réuni le lundi 5 mai 2025 en séance plénière, sur convocation du Président de l'université, adressée le vendredi 25 avril 2025.

Point de l'ordre du jour :
3.1. Note d'orientations stratégiques

……

Vu le code de l'éducation,
Vu les statuts de l'université de Tours,

Exposé de la décision :

Au travers de ce document, l'équipe présidentielle a souhaité formaliser ses ambitions en actions, et ce, de manière démocratique, en soumettant cette note d'orientations stratégiques au conseil d'administration et en la partageant ensuite à la communauté universitaire. Elle engagera donc l'équipe de gouvernance et plus largement la communauté universitaire.

Proposition de décision soumise au conseil :

- approbation de la note d'orientations stratégiques.

Après en avoir délibéré, le conseil d'administration approuve la présente décision, comme suit :

Nombre de membres constituant le conseil :	**36**	**DÉCOMPTE DE VOIX**	
Nombre de membres en exercice :	**36**	Abstentions :	1
Quorum :	**18**	Votants :	31
Membres présents :	25	Blanc(s) ou nul(s) :	0
Membres représentés :	7	**Votes exprimés :**	**31**
Total des membres présents et représentés :	**32**	**Majorité requise :**	16
		Pour :	**27**
		Contre :	4

Pièce jointe :
- note d'orientations stratégiques.

Fait à Tours,

Signé électroniquement par Le Président de l'Université de Tours Philippe Roingeard Le 14/05/2025 à 17:04

université de TOURS | Présidence

NOTE D'ORIENTATIONS STRATEGIQUES

5 MAI 2025

L'université de Tours (UT) est une université multidisciplinaire avec secteur santé, constituée aujourd'hui de 12 composantes dont 8 Unités de Formation et de Recherche (UFR : Médecine, Pharmacie, Odontologie, Sciences & Techniques, Droit-Économie & Sciences Sociales, Lettres & Langues, Arts & Sciences Humaines, Centre d'Études Supérieur de la Renaissance), 2 IUT (Tours et Blois) et deux écoles internes (l'école d'ingénieurs Polytech Tours et l'IAE Tours Val de Loire). Elle est la seule université de la région Centre Val de Loire (CVL) à accueillir plus de 30000 étudiantes et étudiants, dont 4000 dans des formations paramédicales.[1]

La région Centre-Val de Loire dispose d'un tissu de recherche publique riche, avec 70 unités de recherche et près de 6 200 chercheurs. Les principaux établissements sont les universités de Tours et d'Orléans, l'INSA Centre-Val de Loire, ainsi que des organismes de renom tels que le CNRS, l'INRAe, le BRGM, le CEA et l'INSERM. La région Centre-Val de Loire fait de multiples efforts en termes de recherche et de soutien à celle-ci ce qui la positionne au 7e rang des régions françaises en termes d'intensité de R&D, avec un effort de recherche représentant 1,75 % du PIB régional.

Parmi tous les établissements, l'université de Tours reste la première institution de formation et recherche en région. Plus grande université de la Région Centre-Val de Loire, l'université de Tours doit prendre en considération les caractéristiques de son territoire, et tenter de les faire évoluer. Ainsi, avec un taux de poursuite d'études immédiate des néo-bacheliers de 3,2 points en dessous de la moyenne nationale[2], et un taux de boursiers sur critères sociaux 3,7 points au-dessus de la moyenne nationale[3], les questions de l'attractivité, de la différenciation de notre offre de formation, de l'accueil des étudiantes et étudiants et de leur réussite doivent être au cœur de nos préoccupations. Les actions en direction des jeunes publics et plus largement de la société, par exemple à travers les Sciences Avec et Pour la Société (SAPS) prennent également tout leur sens dans ce contexte. L'internationalisation comme vecteur d'attractivité est également un élément clé, tout comme le développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur pour lequel là aussi la région Centre-Val de Loire est en retrait.[4]

[1] Chiffres clés de l'Université de Tours : https://www.univ-tours.fr/l-universite-1
[2] 75,4% pour la région CVL contre 78,6% pour la moyenne nationale
[3] 33,7% pour la région CVL contre 30% nationalement
[4] 46,9% d'apprentis du supérieur parmi la population d'apprentis en région Centre-Val de Loire contre 57,5% de moyenne nationale.

UN PROJET FRANCE 2030 EXCELLENCE VECTEUR D'UNE SIGNATURE DE L'ETABLISSEMENT

L'UT est lauréate de l'appel à projet France 2030 "ExcellencES sous toutes ses formes" avec le programme Loire Val-Health[5]. C'est un levier pour affirmer une stratégie nouvelle et permettre à l'université de Tours d'être identifiée dans le paysage national et international de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR), avec une signature qui lui est propre.

Ce projet est développé avec les partenaires naturels de l'UT dans l'écosystème régional : le CHU de Tours, l'Université et le CHU d'Orléans, ainsi que les Organismes Nationaux de Recherche (ONR) cotutelles de ses UMR, l'INSERM, le CNRS et l'INRAe. Il vise à transformer l'UT en animant un pôle régional interdisciplinaire de formation et de recherche en santé débouchant sur des innovations concrètes pour la société, autour des 3 axes d'excellence partagés par l'UT et le CHU de Tours : **l'infectiologie, les biomédicaments, la santé mentale et neurosciences.**

En ***infectiologie***, le site de Tours (UT et INRAe de Tours-Nouzilly) profite d'un positionnement unique par la proximité de chercheurs et enseignants-chercheurs en santé animale et santé humaine, propice à la démarche d'une vision *one health* de nos formations et recherches, qui ont débouché notamment sur la labellisation Erasmus Mundus du Master IDOH (*Infectious Diseases One Health – 2016-2025*), ainsi que sur la mise au point d'un vaccin par spray nasal contre la Covid-19. Un tel vaccin, tout prochainement en essais cliniques de phase I-II, pourrait révolutionner à terme la prévention sanitaire des infections respiratoires. ***Les biomédicaments*** constituent également un axe fort de la formation et de la recherche à Tours, avec le pilotage par l'UT d'un LabEx sur les anticorps thérapeutiques (MabImprove), l'existence d'un outil unique de formation en bioproduction (*Bio3 Institute*), de contrats avec des industriels de la bioproduction en région Centre Val de Loire. Enfin, il existe à Tours une expérience bien ancrée dans la formation, la recherche et le soin sur ***la santé mentale et les neurosciences*** et plus particulièrement sur les troubles neurodéveloppementaux, avec une forte visibilité sur l'autisme : Centre d'Excellence, Fédération Hospitalo-Universitaire (FHU) pilotée par Tours. Il existe également une grande expertise sur les recherches participatives dans ce domaine.

Ces 3 axes d'excellence bien identifiés de l'UT et du CHU de Tours ont été considérés comme très pertinents par le jury international chargé d'évaluer les projets ExcellencES France 2030 au regard des besoins de formation et de recherche, tant au niveau national qu'international.

[5] Programme Loire Val-Health : https://loirevalhealth.fr

UNE STRATEGIE AU SERVICE DU PROJET

Le projet Loire Val Health sera au cœur de la stratégie de l'université, directement par les actions engagées et les dispositifs mis en place dans le programme qui visent à structurer la recherche et les formations de l'université autour des axes présentés ci-dessus. Ce programme particulièrement structurant pour l'UT sera le catalyseur pour déployer une stratégie à l'ensemble de l'établissement tirant bénéfice des synergies établies : interdisciplinarité, internationalisation, lien avec les acteurs institutionnels et socio-économiques, diffusion des connaissances et recherche avec et pour la société.

Sans se réduire au projet Loire Val Health et sans pour autant minimiser sa portée structurante pour l'université de Tours, c'est bien un projet global que nous souhaitons porter pour l'université au travers de 4 axes et 15 actions qui seront déclinées opérationnellement.

Ainsi, il s'agira de transformer notre université multidisciplinaire, avec secteur santé, en une université interdisciplinaire où la santé pourra contribuer de manière structurante.

AXE 1 – FORMATION ET RECHERCHE AU CŒUR DES ENJEUX DE L'UNIVERSITE

#1 L'interdisciplinarité comme signature en formation et en recherche

L'interdisciplinarité est très certainement l'un des outils clés pour préparer au mieux nos étudiants aux défis du monde actuel, en les sensibilisant très tôt à travailler dans des environnements variés et complexes, où la collaboration avec des experts d'autres secteurs, d'autres disciplines, devient absolument nécessaire. Elle sera déterminante pour répondre aux grands enjeux sociétaux en mobilisant des expertises variées et donc complémentaires. En recherche, on sait que la rencontre de disciplines diverses favorise l'innovation, stimulant la créativité et la génération des solutions originales et souvent inattendues.

Le premier objectif est ainsi de développer des parcours de formations et des recherches interdisciplinaires, et donc particulièrement innovantes, impliquant les acteurs de tous les grands domaines thématiques de l'UT : la santé, les sciences humaines et sociales, les sciences & techniques (incluant les sciences des matériaux, l'informatique, l'électronique...). La genèse de projets interdisciplinaires sera favorisée par des séminaires, conférences et ateliers spécifiquement dédiés aux échanges entre enseignants et/ou chercheurs de différents domaines. Un "incubateur de l'interdisciplinarité" constituera un vecteur de construction de projets inter-domaines, tant en recherche qu'en formation (initiale comme continue), via les outils et les partages d'expérience qui permettront la mise en place au sein de l'établissement de cette "culture" de l'interdisciplinarité. L'UT a déjà une bonne expérience de formations interdisciplinaires (Licence Droit-Langues, Droit Français-Droit Allemand, Droit-Sciences Politiques, Master Cognition, Neurosciences & Psychologie), qui, de manière intéressante, sont même dans certains cas "intersectorielles" (Master Biotechnologie & Droit entre les UFR "Sciences et Techniques" et "Droit Economie et Sciences Sociales", Master Ingénieur-Manager entre Polytech Tours et l'IAE). D'autres formations sont envisagées, comme un double cursus Ingénieur/Pharmacien et Pharmacien/Ingénieur ou un master conjointement organisé avec des partenaires de l'Alliance NEOLAiA sur l'intelligence artificielle, la robotique et la santé globale. D'une manière plus globale, l'UT souhaite encourager la création de nouvelles doubles licences ou tout au moins des "parcours enrichis", via une offre modulaire, et nous chercherons à organiser l'émergence de nouveaux projets de formation tournés vers l'interdisciplinarité, sur le modèle des doubles licences et des masters interdisciplinaires qui existent déjà.

#2 L'internationalisation pour une meilleure visibilité

L'UT fait le choix clair d'encourager et de soutenir une vision humaniste tournée vers le monde, et tout particulièrement l'Europe. Elle financera des programmes de recherche, notamment par des contrats doctoraux, mais également des mobilités internationales courte ou de durée plus longue, pour les personnels et les étudiantes et étudiants. Elle pourra s'appuyer tout

particulièrement sur notre Alliance Universitaire Européenne NEOLAiA[6], qui réunit, en plus de l'UT, des universités d'Espagne, d'Allemagne, de la République Tchèque, de Suède, d'Italie, de Lituanie, de Roumanie et de Chypre. En formation, l'UT, en plus du renouvellement et de la création de doubles diplômes, a pour cible concrète, à 2-3 ans, la labellisation Erasmus Mundus de plusieurs Masters. Un Master en Entomologie (avec un module articulé avec la thématique *one health* portant sur les insectes vecteurs d'agents infectieux) vient d'être déposé pour labélisation. Dès l'année prochaine, un Master sur les Sciences du Langage & Troubles de l'Inclusion dans la Société sera également proposé. Deux autres masters seront ensuite envisagés, en faisant évoluer des Masters locaux existants au sein de l'UT (Master Management des Bioproductions ; Master Cognition, Neurosciences et Psychologie). Tous ces programmes et développements seront portés et accompagnés par la gouvernance de l'UT au plus près des équipes pédagogiques et de recherche.

#3 Des liens avec les partenaires socio-économiques et la société civile

L'UT s'implique fortement dans sa relation à la société. Elle développera les actions de Sciences Avec et Pour la Société (SAPS), en lien avec le label SAPS récemment obtenu par l'UT (projet Teepee). Pour cela, elle disposera de différents outils : une boutique des sciences, des lieux totems d'échanges avec la société civile, des forums pour créer (ou entretenir selon les disciplines) la dynamique d'une recherche participative, la publication via les Presses Universitaires de l'UT (PUFR) de livres "grand public".

L'UT renforcera ses liens avec les associations en proposant des missions bénévoles d'étudiantes et étudiants vers les citoyens. Il s'agira de stimuler des réflexions par petits groupes d'étudiantes et étudiants sur des idées d'innovations de fonctionnement et/ou d'organisation de la ville qui pourraient être proposées aux décideurs, en matière de transition écologique et sociétale ou concernant d'autres sujets de société.

Les projets de recherche particulièrement innovants pourront être accompagnés dans leur valorisation par le Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) Loire Valley Innov', porté par l'UT au nom des différents partenaires acteurs de l'innovation en région CVL et qui s'articule autour de 3 axes stratégiques : le transfert de technologie, l'entrepreneuriat et le renforcement des liens avec les acteurs du monde socio-économique[7].

L'UT pourra s'appuyer sur son Bio3 Institute[8], plateforme technologique partagée avec le Groupe IMT. Conçu comme une mini-usine de bioproduction, il s'étend sur 2200 m² répartis sur trois niveaux et est doté d'équipements industriels et semi-industriels mutualisés pour proposer des formations initiales et continues, du niveau Bac+2 au Bac+5, dans les domaines de la production et du contrôle qualité. En recherche, le Bio3 est en appui de projets de R&D en bioproduction,

[6] https://neolaiacampus.eu
[7] https://loirevalleyinnov.fr
[8] https://bio3institute.fr

en collaborant avec des start-up et des industriels. L'objectif est le développement d'activités au bénéfice des entreprises en vue de participer à la souveraineté de la France pour la production de biomédicaments, et notamment des anticorps thérapeutiques qui révolutionnent les traitements en cancérologie et infectiologie. Elle pourra aussi compter sur l'ensemble de ses plateformes collaboratives, qu'il s'agisse de ses unités de service, ses Centres d'Etudes et de Recherche (CER) à la croisée du partenariat public/privé, et de ses *living labs*.

#4 Des liens renforcés avec les acteurs institutionnels au bénéfice du territoire

En formation, en recherche, dans la transmission de la science, la relation aux territoires doit être réinventée. Une collaboration plus fine doit se dessiner entre tous les acteurs des territoires. L'UT en sera le moteur à Tours, comme à Blois. Elle travaille d'ores et déjà avec Tours Métropole et la ville de Tours sur un schéma Tours Campus 2025-2030. Plusieurs groupes de travail ont été constitués sur le logement étudiant, la précarité étudiante, les mobilités, la culture et le sport, mais aussi l'offre de formation et la recherche.

Le développement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation en dehors des métropoles, dans les villes d'équilibre, sera aussi un axe fort de notre action. L'UT renforcera également ses liens avec la communauté de communes Agglopolys et la ville de Blois, grâce à son antenne de Blois (IUT & formations délocalisées de deux UFR, en Informatique et en Droit du Numérique).

L'ancrage territorial de l'UT se matérialise aussi par sa volonté de développer des partenariats forts en région. L'université signera prochainement une convention de coordination territoriale (CCT) avec l'université d'Orléans et l'INSA Centre Val de Loire. Au travers de cette convention sont mis en valeur nos liens forts tant avec les organismes nationaux de recherche (CNRS, INRAe, INSERM), le BRGM, les deux CHU de la région (CHU de Tours et d'Orléans) qu'avec les collectivités territoriales (région, départements, métropoles et villes où l'enseignement supérieur et la recherche sont présents). Un accent tout particulier sera mis sur la volonté de porter des actions communes en matière de vie étudiante et de campus qui font partie des priorités affirmées dans les schémas directeurs de vie étudiante des 3 établissements, avec l'ambition de faire de la région Centre Val de Loire un territoire dynamique, attractif et accueillant pour les générations futures. Sans attendre cette signature, l'UT a travaillé étroitement avec l'Université d'Orléans en contribuant fortement à l'activité d'un groupe de travail "Santé" destiné à accompagner la dynamique de création d'une faculté de Médecine à Orléans.

De même, le renforcement des liens territoriaux exige de nouvelles collaborations à la fois auprès des représentants de l'Etat dans le territoire, en particulier les préfectures et les directions ministérielles présentes dans la région, ou auprès d'institutions telles que la chambre régionale des comptes. Faire de l'UT un acteur de l'évaluation des politiques publiques dans le territoire sera un axe fort de ces nouveaux liens, par le rapprochement entre nos activités recherche et les administrations du territoire.

Enfin, le renforcement des liens territoriaux nécessite une relation de proximité avec les élus. Le 4 avril 2025, l'UT organisera, pour la première fois, une "conférence des élus" (Députés et Sénateurs, de l'Indre-et-Loire et du Loir-et-Cher, Présidents et Maires des collectivités territoriales et leurs vice-présidents ou adjoints concernés) pour leur présenter les actions phares de l'université et échanger sur ses projets. Des conférences thématisées seront organisées tous les ans pour poursuivre ce dialogue essentiel avec les élus et renforcer la visibilité de l'UT au sein de son territoire.

#5 Un partenariat structurant avec le CHU de Tours

La signature de l'UT qui se met en place autour d'une université interdisciplinaire, où les questions de santé seront particulièrement structurantes, incite l'UT à élaborer un rapprochement institutionnel privilégié avec le CHU de Tours, une volonté qui est résolument partagée par la direction du CHU. La labellisation toute récente d'une nouvelle unité mixte de recherche (UMR) UT-INSERM, et celle de l'UMS ASB (Unité Mixte de Service Analyse des Systèmes Biologiques) sous la triple tutelle UT-INSERM-CHU constitue une belle illustration de partenariats renforcés en recherche, en support des 5 autres UMR UT-INSERM et d'un Centre d'Investigation Clinique (CIC) déjà présents sur le site hospitalo-universitaire.
En formation, le Centre de Simulation MediSim de la faculté de médecine offre également une possibilité concrète de partager des outils d'innovations pédagogiques et de mutualiser des moyens au bénéfice de la formation initiale et de la formation médicale continue avec le CHU.

#6 Des modalités de formation diversifiées en lien avec les attentes des étudiants et des milieux socio-professionnels

Nos réflexions pédagogiques devront s'inscrire dans une réflexion globale sur le devenir des diplômés à court et moyen terme. À court terme, c'est la question de la relation avec les acteurs socio-économiques et de l'insertion professionnelle des diplômés à laquelle nous réfléchirons. Nous sommes également convaincus qu'un socle de connaissances solides permet l'acquisition de compétences nouvelles au fil des transitions professionnelles. Ce sont bien ces deux axes complémentaires qui seront au centre de nos réflexions pour renforcer le continuum de formation, en lien avec les différents acteurs locaux et régionaux.

Pour cela, nous chercherons à nous appuyer sur une politique d'innovation pédagogique qui intègre des approches novatrices, tout en veillant à leur cohérence avec les enjeux éducatifs, sociaux et économiques de l'Université. Nous souhaitons ainsi renforcer les appels à projets de type Congés pour Projet Pédagogique (CPP) ou les projets autour des FacLabs, et soutenir les équipes pédagogiques qui souhaitent y répondre, en accompagnant leurs démarches administratives et stratégiques. Nous développerons l'innovation pédagogique à l'université en tant que processus d'amélioration continue des pratiques enseignantes. Nous souhaitons profiter des transformations, suscitées par ces innovations, pour renforcer la formation et la

professionnalisation des personnes impliquées. En effet, innover et faire évoluer nos pratiques représente une opportunité précieuse pour prendre du recul et réfléchir à nos méthodes pédagogiques.

L'UT a la volonté forte de renforcer les liens avec les entreprises, notamment via les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) de l'Indre-et-Loire et du Loir-et-Cher, afin de répondre au mieux aux besoins du territoire en termes de formation continue et de développement de formations par apprentissage, particulièrement dans le cas de métiers en tension (spécialité d'ingénieur en électronique par exemple). Ainsi, un projet de CMA (Compétence Métiers d'Avenir) autour des métiers de l'électronique et de l'énergie (en cours de finalisation) pourrait être déposé si l'appel à projet CMA était réouvert prochainement par le MESR. A défaut, une offre de formation de parcours ingénieur en électronique par apprentissage sera proposée par Polytech Tours.

L'université de Tours poursuivra plus largement sa politique de formation par apprentissage en collaboration avec le CFA des Universités Centre-Val de Loire et les CFA de branches partenaires afin de lutter contre la précarité étudiante et favoriser l'insertion professionnelle. Des bonnes pratiques sont mises en place dans certaines composantes et il serait opportun de valoriser et de développer ces pratiques en lien avec le monde socio-professionnel et les filières interdisciplinaires que nous souhaitons développer. De plus, la mise en place du doctorat en alternance constituera un projet de renforcement du lien avec les acteurs de la région.

AXE-2 UNE UNIVERSITE ŒUVRANT POUR L'ACCUEIL DANS LES MEILLEURES CONDITIONS DES ETUDIANTS COMME DES PERSONNELS

#7 Favoriser la réussite des étudiants en licence

L'UT a mis en place, grâce au projet NCU PaRM, un outil appelé Escale qui permet la signature des contrats pédagogiques de réussite étudiante (CPRE) et favorise les liens avec les directrices et directeurs d'étude, mais aussi l'accès des étudiants aux services dont ils peuvent avoir besoin en matière d'accompagnement et d'orientation. Ils peuvent ainsi accéder aux ateliers méthodologiques intitulés "Les Clés de la Réussite", à des conférences métiers ou des ateliers organisés par la Maison de l'Orientation et de l'Insertion Professionnelle, à des ateliers mis en place par le Service du Pilotage de la Transition Ecologique ainsi qu'aux événements proposés par les services de la Vie Etudiante. Les étudiantes et étudiantes peuvent également y consulter les résultats obtenus dans leur formation sous forme de tableaux et de graphiques.

Deux axes sont envisagés pour poursuivre ce travail. Il s'agira de travailler à une meilleure information des lycéennes et des lycéens concernant l'offre de formation proposée à l'université, à travers le renforcement et la systématisation des dispositifs en direction du secondaire qui existent déjà et qu'il est nécessaire de cartographier. L'UT souhaite également accompagner les démarches de réorientation grâce aux ateliers et aux entretiens individuels proposés par la MOIP. La généralisation des dispositifs de tutorat sera également un axe de réflexion. En outre, il s'agira de mieux évaluer la pertinence et l'efficacité des dispositifs mis en place grâce à un suivi régulier des différents indicateurs mis en place en concertation avec les composantes.

#8 La qualité de vie étudiante et de campus au cœur de sa politique

L'UT dispose d'un Service de Santé Étudiante (SSE) reconnu, doté d'une équipe de professionnels médico-sociaux (médecins, psychologues, infirmiers, assistantes sociales, bureau dédié à l'accompagnement du handicap, diététiciens, dentiste, orthophoniste, sophrologue, praticienne shiatsu) qui accueille, écoute et informe tous les étudiants de l'université, qu'ils soient en situation de handicap ou non.

Plus récemment, pour le bien être des étudiants, l'UT s'est dotée de deux cellules d'écoute qui leur sont spécifiquement destinées, une cellule contre les violences sexistes et sexuelles (VSS) et une cellule contre les discriminations, les violences et le harcèlement. Aujourd'hui, dans la dynamique soutenue par la CVEC et conformément aux attentes du MESR, l'université de Tours vient de se doter d'un Schéma Directeur de la Vie Étudiante et de Campus (adopté en CA en février 2024). Il a notamment pour priorité de développer des formations de prévention auprès des étudiants et de développer les dynamiques associatives ainsi que les lieux de vie offrant des usages polyvalents. Il s'agira également de renforcer le travail avec les acteurs du territoire et les partenaires académiques afin de favoriser le développement d'une politique cohérente en

matière d'infrastructures sportives et culturelles et, plus généralement, d'offre sportive et culturelle. Les services de la Direction de la Vie étudiante et de Campus (Service de la Vie étudiante, Service de Santé étudiante, Service culturel et Service universitaire des Activités physiques et sportives) ont l'habitude de collaborer étroitement et l'ambition de renforcer les projets communs (parcours sport-santé, troupe universitaire de danse, spectacle proposé en collaboration avec le SSE, etc.).

Dans le cadre de ses actions de lutte contre les VSS et d'actes malveillants susceptibles de survenir dans le cadre d'événements festifs étudiants, l'UT a élaboré un plan d'action visant à considérablement renforcer le contrôle et la sincérité de l'engagement des associations étudiantes dans ces dispositifs.

#9 La santé étudiante comme vecteur de réussite étudiante

Dans un contexte où la santé et la santé mentale sont aujourd'hui des fragilités reconnues parmi la population étudiante, nous travaillerons à l'impulsion et l'accompagnement d'actions développées par le SSE, autant sur le volet soins que sur celui de la prévention, avec, entre autres, des ateliers autour de l'équilibre alimentaire et des conduites addictives, mais aussi grâce à l'offre sport-santé en partenariat avec le SUAPS. Pour cela, l'accompagnement et le suivi des ERS (Étudiants Relais Santé) dans les trois champs d'action prioritaires : la santé mentale, la vie affective et sexuelle et la prévention des conduites à risque sera un axe de travail important. Une réflexion est actuellement menée, avec la DVEC, le SUAPS et le SSE, sur l'ouverture et la labellisation d'une "Maison Sport Santé", sur le modèle de ce qui existe dans d'autres universités et groupements d'universités, pour laquelle l'UT dispose manifestement de forces et de dynamiques identifiées et de personnels motivés.
Enfin, nous accompagnerons les actions pour une meilleure inclusion des étudiantes et étudiants à besoins spécifiques, en renforçant les liens entre le SSE et les composantes. L'université s'inscrit dans des initiatives comme le programme Atypie-Friendly, pour le développement des démarches innovantes portées par des valeurs communes, comme l'égalité des chances.

#10 L'Inclusion des étudiants et personnels pour contribuer à une meilleure qualité de vie au travail et dans les études

Les actions visant à l'amélioration d'une meilleure qualité de vie au travail seront structurées à travers des plans d'actions de prévention des violences sexistes et sexuelles (VSS), et de lutte contre toute forme de discrimination : genrée, sociale, culturelle, religieuse, liée à un handicap, et dans le respect de notre plan égalité Femme Homme. Il s'agira également de poursuivre la politique tracée par le schéma directeur handicap, pour mieux faire connaitre au sein et en dehors de l'établissement toutes les actions et dispositifs existants, et d'accompagner les projets des personnels, des étudiants et des étudiantes dans ce domaine.

Une université inclusive l'est aussi par l'accueil de ses personnels et des étudiants dans les meilleures conditions. Ainsi, contribuer à une meilleure qualité de vie au travail et une meilleure qualité de vie de campus en redéfinissant les objectifs et le fonctionnement des cellules d'écoute sera un des premiers axes de travail.

AXE 3 - RECHERCHES ET FORMATIONS POUR AFFRONTER LES GRANDES TRANSITIONS

#11 Cartographier nos activités directement en lien avec la transition écologique et sociale

La production et la transmission des savoirs sont au cœur des missions de l'université. Produire et diffuser des savoirs, pour acculturer, sensibiliser et former les étudiants aux enjeux de la transition écologique et sociale est un enjeu essentiel pour préparer au mieux citoyens et futurs professionnels à affronter ces défis. La recherche, la production de nouveaux savoirs, tant dans les disciplines technologiques, en sciences expérimentales qu'en sciences humaines et sociales sont également un moyen d'œuvrer pour une meilleure connaissance, une compréhension plus fine et l'élaboration d'actions en faveur de la transition écologique. Pour cela, établir une cartographie des actions de recherches engagées dans nos unités de recherche mais aussi des formations directement, ou partiellement, en lien avec les enjeux des transitions écologiques et sociales est déterminant pour identifier et à terme mieux valoriser la production et la transmission des connaissances. Ce travail devra être mené le plus exhaustivement possible pour proposer une image fidèle de l'engagement de l'université dans ces différentes actions, base sur laquelle de nouveaux projets pourront se fonder. Par ailleurs, dans le cadre de nos actions SAPS, nous nous engagerons à communiquer en dehors de l'université sur l'expertise et l'implication de l'UT sur ces questions sociétales essentielles.

#12 La transition écologique et sociale au cœur de notre activité

L'UT a fait également de la transition écologique et sociale un axe fort de sa politique. Ce choix s'affirme dans la politique immobilière de l'université, dans les projets en faveur de la vie étudiante et de campus ainsi que dans les formations que l'université souhaite offrir aux étudiants et personnels. Dans ce cadre, l'université s'est engagée dans la construction en 2023-2024 d'un Schéma Directeur des Énergies (SDE), sur lequel pourra s'appuyer le prochain Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) 2025-2029, et d'un Agenda Stratégique de TRansformation Écologique et Sociale (ASTRES, 2024-2028) intégrant un Plan Universitaire de Mobilité (PLUM) Cet agenda constitue le schéma directeur DD&RSE de l'université (Développement Durable, Responsabilité Sociale et Environnementale), adopté par le Conseil d'Administration de l'université en avril 2024. L'UT prévoit de mettre en place un plan de formations sur ces thématiques des étudiants et personnels, de participer à la décarbonation des déplacements domicile-travail des étudiants et personnels, et de finaliser la stratégie en matière d'économie d'énergie et de réduction de l'empreinte carbone de l'université. De manière transversale, l'UT intègrera la mise en place des outils de pilotage d'ASTRES, et la réalisation en interne du prochain bilan d'émissions de gaz à effet de serre (BGES) de l'établissement. Les usagers, déjà acteurs de cette transition, seront encouragés à l'être davantage et seront soutenus

dans leurs initiatives en la matière, notamment par une labellisation écologique et sociale des associations étudiantes.

#13 L'Intelligence Artificielle et la transition numérique

Le numérique est aujourd'hui un levier incontournable de nos activités, aussi bien en recherche qu'en formation. Notre ambition est d'en faire un vecteur d'innovation, au service de pratiques pédagogiques renouvelées, d'une recherche de pointe et d'une administration plus performante. À ce titre, l'Intelligence Artificielle (IA) ouvre des perspectives prometteuses dans l'ensemble des domaines universitaires (enseignement, recherche, services administratifs et techniques), et nous veillerons à développer de nouveaux usages tout en garantissant un cadre éthique et respectueux de la protection des données.
L'IA sera au cœur des futurs déploiements numériques. Nous souhaitons encourager la diffusion d'outils cohérents, éthiques et respectueux des données dans l'ensemble de nos secteurs d'activité.

Pour cela, une réflexion à l'échelle de l'Université sera menée quant à l'usage de l'IA, tant en enseignement et en recherche que dans nos fonctions supports, afin de préciser son cadre d'application éthique. Cette démarche s'accompagnera de l'élaboration d'une charte déontologique d'usage de l'IA, en lien direct avec nos pratiques pédagogiques. Notre ambition est de travailler sur l'usage pédagogique du numérique dans sa double visée : innovation sociale et innovation technique. Les outils eux-mêmes (formation à distance, IA, réalité virtuelle…) ne constituent pas en soi l'innovation ; c'est leur utilisation pédagogique qui fait la différence. Dans cette optique, nous accompagnerons la montée en compétences numériques de la communauté universitaire (enseignants, personnels, étudiants et stagiaires en formation continue) au travers de projets comme PIX et NumeriSup.
L'UT a aussi rejoint une alliance inédite sur l'intelligence artificielle dans l'enseignement supérieur et la recherche. Portée par Mistral AI, EdTech France et 14 universités françaises. Elle doit permettre de déployer une stratégie d'établissement pour une IA fiable et respectant les valeurs européennes (égalité des chances et souveraineté des données), sur les plans de l'enseignement, de la formation et de la recherche.

En parallèle, nous renforcerons la synergie avec les acteurs du territoire par la mise en place d'une politique cohérente d'infrastructures (DataCentre régional, mésocentre de calcul) et par la recherche de financements (appels à projets, inscription au COMP) pour soutenir ces évolutions.

Par ailleurs, la charte de la formation à distance, initialement rédigée en 2013, sera mise à jour à l'issue des travaux d'une équipe pluridisciplinaire. L'objectif est d'accompagner les enseignants vers des pratiques plus respectueuses de la dimension éthique et de placer l'apprenant au centre de la démarche de formation, en tenant compte de ses besoins, de ses envies et de son parcours personnel et professionnel. Cette révision entend aussi répondre aux attentes des acteurs et financeurs de la formation initiale et continue.

Il s'agira également de stimuler la créativité et de renforcer l'insertion professionnelle des étudiants intéressés par l'innovation et la création numérique. Cela passera notamment par l'implication dans les espaces d'innovations pédagogiques de l'université, tels que les FacLabs ou le Medisim.

Plus globalement, la réflexion sur l'usage du numérique ne peut se limiter aux seuls apports technologiques. Elle doit aussi intégrer des enjeux plus larges, à savoir la sobriété numérique, la souveraineté (données, applications) et la cybersécurité.

Le numérique est consommateur de ressources, depuis la fabrication des matériels jusqu'à leur recyclage, en passant par l'énergie qu'il requiert. Conformément au schéma directeur ASTRES, nous nous engagerons dans une réflexion autour d'un usage plus judicieux du numérique, sans nécessairement multiplier les outils, mais plutôt en optimisant ceux dont nous disposons. L'objectif sera de réduire notre empreinte sans perdre en efficacité pour les usagers. Cette démarche sera intégrée à chacun de nos projets, y compris les projets structurants de modernisation des outils existants. À ce titre, la migration vers Pegase du SI formation sera un projet-clé, mobilisant l'ensemble des acteurs de la formation et la DSI de l'Université de Tours.
Concernant la Souveraineté numérique, il s'agit de préserver notre indépendance et notre autonomie passe par la maîtrise de nos données et de nos applications. Nous veillerons à stocker les données sur des infrastructures locales, régionales ou nationales, à promouvoir des standards ouverts et à privilégier autant que possible des solutions open source. L'UT s'engagera à renforcer cette souveraineté en collaborant avec des partenaires de confiance et en sensibilisant la communauté universitaire à ces enjeux.

Enfin la cybersécurité demeure un défi majeur. La protection de nos systèmes d'information contre les cybermenaces est indispensable pour garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de nos données. L'UT mettra en place des politiques de sécurité robustes, incluant la formation continue des utilisateurs, le déploiement de technologies de protection avancées et la réalisation régulière d'audits. Nous souhaitons également faire émerger une véritable culture de la sécurité au sein de l'Université, où chaque membre de la communauté prend conscience de son rôle dans la protection des ressources numériques.

AXE 4 – ASSOCIER LES DIFFERENTS ACTEURS DANS LA DEFINITION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

#14 Mieux associer composantes et unités de recherche au déploiement du projet stratégique

Dans l'optique de partager cette stratégie avec l'ensemble des acteurs de l'université, l'équipe présidentielle souhaite s'appuyer sur des dialogues de gestion et de stratégie avec les directrices et directeurs de composantes, dont le rôle sera essentiel pour la réussite de ce projet d'établissement. Des dialogues de gestion entre l'équipe présidentielle et les composantes sont bien évidemment déjà mis en place, annuellement, pour évoquer les besoins des composantes et tenter d'y répondre, mais l'optique sera désormais de les rendre plus stratégiques pour se projeter vers le projet d'établissement.

Ceci n'exclut aucunement que les composantes puissent naturellement développer leur propre stratégie, disciplinaire ; il s'agira néanmoins de converger autant que possible vers une stratégie globale pour notre établissement. Ce dialogue stratégique sera construit à partir de données et indicateurs dont la collecte et la présentation doit se faire via le Système d'Informations Décisionnel, qui devra être complété, participant notamment au pilotage de l'offre de formation en concertation avec les composantes.

L'équipe présidentielle a par ailleurs décidé de mettre en place en 2025 des dialogues de gestion avec les directions des unités de recherche. En effet, les unités de recherche étant devenues au cours des deux dernières décennies de plus en plus inter-composantes, elles sont aujourd'hui peu évoquées lors des dialogues de gestion avec chaque direction de composante. Ce constat incite à la mise en place de tels dialogues de gestion avec les directions des unités de recherche, qui associeront naturellement les différentes composantes concernées, ainsi que les ONR cotutelles de ces unités. Dans ce cas également, le projet d'établissement sera au cœur de ce dialogue de gestion, avec la volonté de faire converger, autant que possible, la stratégie de l'unité de recherche avec celle de l'établissement.
Ce projet, en articulation forte avec les composantes et les unités de recherche s'appuiera sur les services centraux et communs, comme sur les personnels en composantes ou dans les unités de recherche. Leur adhésion au projet stratégique de l'université est une des conditions indispensables de réussite. Il conviendra donc de présenter ce plan ambitieux à l'ensemble des personnels, en complément de sa présentation dans les conseils de l'université.

#15 Un projet partagé avec l'ensemble des acteurs de l'université, dans un dialogue constant

Au-delà d'une stratégie partagée avec les composantes et les unités de recherche, il s'agit bien de rassembler autour de cette stratégie l'ensemble de la communauté universitaire. Ce projet partagé ne pourra trouver sa place comme ligne fédératrice de la communauté universitaire que dans le cadre d'un dialogue social constructif qui passera par le pilotage des instances spécialisées, et par l'instauration de groupes de travail, mais aussi par des rencontres informelles avec syndicats et organisations représentatives des personnels et des étudiants. Plus généralement, nous souhaitons intégrer le dialogue social en amont des processus décisionnels.
Il s'agira également d'engager une simplification des processus administratifs, dans le respect des règles juridiques, qui contribuera directement au bien-être au travail des agents leur permettant de se recentrer sur leurs missions essentielles, et ce, en cohérence avec les différentes instances et lieux du dialogue social.

LES FINANCEMENTS : LEVIERS D'ACTION INDISPENSABLES POUR METTRE EN PLACE NOTRE STRATEGIE

Les récents succès de l'UT à des appels à projet structurants permettent d'initier cette stratégie grâce à des financements significatifs : Loire Val Health (11,8 M€, France 2030, 2024-2031), Loire Valley Innov' (4 M€, PUI, 2024-2027), NEOLAiA (2,6 M€, Europe & ANR, 2024-2027), Teepee (1,2 M€, AMI SAPS, 2025-2027). Cependant, la sous-dotation chronique de l'UT ne permettra pas de donner l'ampleur et la dynamique souhaitée pour porter une telle stratégie d'établissement, la dotation annuelle de l'UT par étudiant étant d'environ 1100 € en dessous de la moyenne nationale, ce qui représente un manque considérable pour un établissement de plus de 30000 étudiants.

Un besoin de financement pour mener à bien nos projets avec des effectifs étudiant en croissance (+ 3 602 étudiants, incluant le collégium santé ; entre 2017 et 2024) et une subvention pour charge de service public rapportée par étudiant qui, même si elle est en augmentation ces dernières années, reste de plus de 1100 €/étudiant en dessous de la moyenne nationale, l'université de Tours doit gérer un sous financement chronique de ses activités.

Ce sous-financement s'accompagne d'un sous-encadrement en personnel enseignant et enseignant chercheur et en personnel administratif et technique. En outre, la structure de l'emploi, avec un taux de personnels non titulaires très important (40,2%) a également pénalisé l'université de Tours ces dernières années dès lors que les compensations des mesures salariales générales sont calculées sur la base des emplois titulaires à l'université. La masse salariale a augmenté de 29,9 M€ entre 2019 et 2025, avec un point de bascule en 2021, année où la SCSP ne suffit plus à équilibrer les dépenses de masse salariale de l'université.

Il faut également noter que l'ensemble de l'université de Tours est fortement impliqué dans la recherche de financements complémentaires. Ainsi, la part des ressources hors SCSP s'élève 29,8% soit 5,5 points au-dessus de notre université partenaire en région Centre - Val de Loire.

Les axes et actions qui seront déclinés opérationnellement nécessitent de notre part d'utiliser au mieux les ressources des projets dont nous sommes lauréats. En effet, le programme LVH, le projet TEEPEE (SAPS) l'alliance européenne NEOLAiA, le projet ASDESR dont nous sommes partenaires (formation continue) ou encore Loire Valley Innov' (PUI) apportent des financements importants pour soutenir en partie des actions présentées ci-dessus ; de même la recherche de nouvelles ressources propres (apprentissage, formation continue, relations avec les acteurs sociaux économiques) est au cœur du projet présenté. Nos activités de recherche s'inscrivent aussi pleinement dans cette recherche de financements extérieurs (22,11M€ de recettes en 2024). Des actions sont d'ores et déjà entreprises pour inciter et accompagner les chercheurs et enseignants-chercheurs au dépôt de projets (la Cellule Mutualisée Europe Recherche avec l'université d'Orleans en est une illustration).

Il n'en reste pas moins que ce plan stratégique ambitieux ne pourra être déployé complètement que si nos ressources nous le permettent, en particulier par une augmentation pérenne de notre SCSP.

Soutenir l'entretien et le renouveau du parc immobilier dans un contexte de dévolution immobilière

Une des spécificités de l'université de Tours est son inscription comme une université dans la ville. Avec 7 pôles immobiliers (6 à Tours et 1 à Blois), découpés en 34 sites et comptant au total 91 bâtiments, le parc immobilier de l'université de Tours compte 187 860 m² de surfaces de plancher et 546 000 m² de surfaces foncières. L'université a su mener à bien la dévolution complète de son patrimoine immobilier (92% - les surfaces restantes étant composées d'espaces mis à disposition ou en location). Il est important de noter qu'en dehors du soutien financier pour la mise en place administrative de la dévolution, aucune aide financière n'a été accordée aux établissements de la vague 2 de la dévolution.

Or, le patrimoine immobilier de l'université doit absolument faire l'objet d'une vague de travaux de très grande ampleur dans les années qui viennent. La première raison est que la grande majorité des bâtiments, construits dans les années 1970 et 1980, nécessite des travaux importants tant pour leur mise en sécurité, leur conformation aux règles et normes actuelles (accessibilité notamment) que leur adaptation aux pratiques pédagogiques actuelles et futures. L'autre raison est la prise en compte des enjeux énergétiques cruciaux sur les bâtiments publics pour atteindre la cible du décret tertiaire et réduire la consommation, et donc l'émission des GES. Plusieurs chantiers ont pu être engagés en ce sens avec l'aide de l'État et le succès d'appels à projet pour réaliser des travaux d'isolation, ou encore de rénovation des installations techniques les plus énergivores.

Tant pour les chantiers de mise aux normes et de maintien du parc immobilier que pour évaluer les travaux liés à la consommation énergétique des bâtiments, l'université dispose de deux schémas directeurs qui dressent un état des lieux très précis de l'état actuel du parc immobilier et des besoins d'investissement : le Schéma Pluriannuel de Stratégie immobilière (SPSI) en cours de validation par le ministère (des modifications très mineures sont à apporter) et le Schéma Directeur des Énergies (SDE) qui a pu être établi grâce à un financement de la Banque des Territoires, le COMP et le DSG2 (dialogue de gestion avec le rectorat). La mise en cohérence des SPSI et SDE, nous permet de dresser une stratégie pour intervenir sur les bâtiments en traitant simultanément les aspects énergétiques, les aspects de mise aux normes et de mise en sécurité et les travaux d'adaptation aux nouveaux besoins. Notons aussi que l'université de Tours a engagé dans le cadre de son COMP une réflexion sur l'adaptation des espaces de travail en vue d'évaluer la réduction des surfaces tertiaires.

Sur l'aspect énergétique, les conclusions du SDE sont clairement établies : l'université de Tours a besoin d'investir 100 M€ pour une économie estimée de 8,8 Gwh pour un objectif de réduction totale de 13,2 Gwh à l'horizon 2050 (décret tertiaire sur la totalité du patrimoine) ; le reste devra

être gagné par une modification des usages (réduction des surfaces, aménagement du calendrier universitaire etc.).

Le SPSI, en cours de validation, présente la stratégie immobilière d'intervention, sur le CPER en cours (21-27), et dresse un besoin des financements nécessaires dans le cadre d'un prochain CPER. Ce sont 85,78 M€ qui sont nécessaires pour assurer le maintien à niveau et les évolutions du parc immobilier, intégrant les rénovations énergétiques sur les bâtiments concernés. Le cœur des opérations envisagées concerne un bâtiment du site Tanneurs pour 66,0 M€, bâtiment sur lequel des interventions sont absolument nécessaires.

Un travail de prospective financière, avec l'appui du conseiller stratégie immobilière de France Universités est en cours, pour évaluer sur la base des chiffres du SPSI et du SDE, les besoins et les capacités d'emprunt de l'université. En tout état de cause, même en envisageant un recours à l'emprunt, notre niveau de fonds de roulement projeté à 17j fin 2025 (tenant compte de la compensation du CAS pension et du compte financier 2024), tout comme notre capacité d'autofinancement (6,94 M€ au compte financier 2024, projeté à 3,2M€ fin 2025) ne nous permettent pas d'envisager ces opérations sans un soutien fort des collectivités (région Centre-Val de Loire, Tours Métropole) et de l'Etat, via un CPER ambitieux pour l'université de Tours.