

Tours, le 9 février 2024

A l'attention de M. le Président du HCERES

Nos réf : 10/2024

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

Monsieur le Président,

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

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

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

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

1. Une stratégie d'établissement fructueuse

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

1/5



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

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

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

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

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



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

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

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

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

3. Dialogue et collégialité au sein de l'établissement

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

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

3/5



4. Une stratégie internationale ancrée dans l'espace européen

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Arnaud Giacometti
Président

A. Giacometti