

## **DELIBERATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**Séance du 21 avril 2023**

### **I. Approbation des axes stratégiques du projet d'établissement 2024-2028**

Il est proposé d'approuver les axes stratégiques du projet d'établissement 2024-2028 selon le document joint.

Le Conseil d'administration approuve les axes stratégiques du projet d'établissement 2024-2028.

<b>Effectif Statutaire :</b>	36
<b>Membres en exercice :</b>	35

<b>Quorum :</b>	atteint
Membres présents :	18
Membres représentés :	5
<b>Total :</b>	23

Décompte des votes :

<b>Abstentions :</b>	5
<b>Votants :</b>	18
<b>Blancs ou nuls :</b>	-

<b>Suffrages exprimés :</b>	18
<b>Pour :</b>	18
<b>Contre :</b>	-

La délibération est adoptée.

Fait à Orléans, le 09/05/2023

**Le Président de l'Université**



**Éric BLOND**

#### **DÉLAI DE RECOURS :**

En application des articles R.421-1 et suivants du code de justice administrative, la présente délibération pourra faire l'objet, dans un délai de deux mois à compter de sa notification et/ou de sa publication, d'un recours gracieux auprès du Président de l'Université d'Orléans (Château de la Source – 45100 Orléans) et/ou d'un recours pour excès de pouvoir devant le tribunal administratif d'Orléans.

## Axes Stratégiques 2024-28

L'Université d'Orléans (UO) est aujourd'hui un établissement pluridisciplinaire, sans Santé qui comporte 11 composantes dont 8 dotées d'un statut dérogatoire : quatre IUT (Orléans, Châteauroux-Issoudun, Chartres, Bourges), une école d'ingénieurs interne Polytech, un observatoire des sciences de l'univers (OSUC), un INSPE et la seule école universitaire de Kinésithérapie en France soutenue financièrement par la Région Centre - Val de Loire (CVL). A cela s'ajoutent 3 Unités de Formation et de Recherche (UFR) : Droit, Economie, Gestion (DEG) ; Lettres, Langues et Sciences Humaines (LLSH) ; Sciences et Techniques (ST).

L'UO est le seul établissement d'enseignement supérieur et de recherche présent sur les 6 départements de la Région CVL. Sa présence sur 16 sites dans 7 villes (Orléans, Bourges, Chartres, Châteauroux, Issoudun, Blois, Tours-Fondettes) constitue une force, qui lui permet de déployer sur l'ensemble du territoire régional des formations et des recherches adaptées à la diversité des besoins. Toutefois, cette implantation territoriale est également une source de contraintes organisationnelles et financières majeures.

Dans le paysage national, l'UO est un établissement de taille moyenne (20 000 étudiants, 2 000 personnels) avec un rayonnement international en recherche, confirmé par sa présence dans le classement thématique de Shanghai entre les rangs 100 et 500 pour 5 disciplines (Géosciences, Mathématiques, Economie, Matériaux, Chimie) et sa présence régulière dans les rangs 800 à 900 du classement général. L'obtention récente par 3 collègues de bourses de l'European Research Council et la nomination de 5 autres à l'Institut Universitaire de France confortent cette visibilité croissante de la recherche réalisée au sein de l'université.

L'ambition pour 2030 est de réaliser une transformation profonde de l'UO ; celle-ci doit s'accompagner d'un changement notable de son image afin de rendre parfaitement compte du dynamisme et du potentiel de croissance de l'établissement pour en améliorer l'attractivité. L'UO réunit aujourd'hui trois atouts : un ancrage régional fort, l'appartenance à l'alliance européenne Advanced Technology Higher Education Network Alliance (ATHENA) et une reconnaissance internationale en recherche. Ces trois dimensions constituent un potentiel unique qu'il convient de transformer en une signature différenciante. Cette transformation s'articulera autour des axes stratégiques suivants.

### Une université Européenne ancrée en région CVL

L'UO est forte de son ancrage régional qui doit être revendiqué, renforcé et cultivé, au service des besoins du territoire en formation et en valorisation de la recherche. Cette approche présidera à l'évolution de sa carte des formations de premier cycle et se traduira par une politique de développement des « Campus de Proximité », bien identifiés dans chacune des 7 villes d'implantation de l'université. Chaque campus cultivera une différenciation locale dans sa dimension vie étudiante (associative, Service Commun de Documentation, Service de Santé Etudiante, etc.) et par son offre de formation en lien avec les politiques locales. Cette offre de formation de proximité permettra de mieux accompagner les étudiants dans un parcours de réussite. Elle doit aussi leur donner des possibilités d'ouverture à l'international tout en participant à l'attractivité de la Région à travers l'accueil d'étudiants venant d'autres régions de France et d'autres pays.

L'UO participera en même temps activement au sein de l'alliance ATHENA à l'installation de cette université Européenne, avec ses 8 partenaires. Cela se traduira par une offre de formations européennes (Master, Doctorat), par l'essor des mobilités des étudiants (dès le niveau L2) et des personnels (Enseignants, Enseignants-Chercheurs et BIATSS) au sein de l'alliance ATHENA.

L'objectif est de développer un modèle original, combinant un très fort ancrage territorial et une multi-culturalité européenne dès le premier cycle, permettant à la fois le développement de l'université dans son écosystème local et son ouverture sur le monde, au service de ses étudiants.

Sur le plan de la recherche, la stratégie visera à multiplier les programmes européens entre les laboratoires de l'alliance ATHENA, en impliquant les partenaires historiques de l'UO que sont le CNRS, le BRGM, le CEA et l'INRAe.

Ces projets, renforcés par une mobilité accrue des personnels, permettront à terme d'installer des pôles de recherche à l'échelle de l'alliance. Ils donneront une visibilité en recherche à cette université européenne, et conforteront la position internationale des laboratoires de l'université.

Cet objectif global d'*université européenne ancrée en région Centre - Val de Loire* guidera alors l'ensemble de la politique de l'UO et ses actions. Cet objectif, qui rend compte du dynamisme et du potentiel de croissance de l'établissement, renforcera son attractivité et lui permettra d'être fière de sa reconnaissance régionale pour son action en faveur de ses territoires, d'être pleinement multi-culturelle par son intégration réussie au sein de l'université européenne ATHENA et visible à l'international par l'excellence de sa recherche.

### Une université pluridisciplinaire, avec Santé

Le caractère pluridisciplinaire de l'UO sera renforcé par la refonte de l'UFR ST, la création du campus Madeleine dédié à l'école de la Data dans les métiers du Droit, de l'Economie et de la Gestion, et une approche transdisciplinaire de la recherche en Sciences Humaines et Sociales.

Aujourd'hui, l'UO est un établissement pluridisciplinaire sans Santé. A l'horizon 2028, l'objectif est de la positionner dans le paysage national de la Santé. Cela passe par la création d'une faculté de médecine, l'universitarisation du CHRO, le renforcement des activités de recherche communes entre l'hôpital et l'UO, tant en biologie qu'en chimie, ainsi que la création de nouvelles équipes de recherche dans le domaine de la Santé, grâce à un partenariat fort avec l'université de Tours, l'INSERM et le CNRS. L'ouverture à la Santé ne se réduira pas à la médecine mais intégrera la création d'un pôle Rééducation, Réadaptation, Motricité/Performances Sportives qui accueillera les formations paramédicales du domaine (Kinésithérapie, Pédicure Podologue, ...), ainsi que les formations de STAPS ; formations qui seront adossées à un futur laboratoire à forte dominante sciences de la rééducation et de la réadaptation. Ce pôle a vocation à porter l'universitarisation des formations paramédicales qui est un axe de développement important pour l'UO.

Ces deux pôles (Etudes médicales / Rééducation réadaptation sport) ont vocation à couvrir la Région CVL, à travers l'implantation des LAS sur l'ensemble des sites, une répartition régionale des internes, et également avec le positionnement géographique des stages des formations paramédicales. A la jonction de ces deux pôles sera positionnée la médecine de réadaptation, discipline essentielle pour faire face au vieillissement de la population. L'UO réunira en effet en 2030 les compétences pour devenir leader dans cette discipline.

### Innovation pédagogique, Numérique et Data : les fils conducteurs

L'expérience et le savoir-faire acquis dans le domaine du numérique (au service de la transformation des métiers), de la Data (notamment le big data et l'IA au service des métiers) et de l'innovation pédagogique (à travers l'apprentissage par la pratique) seront mis au profit de l'établissement en matière de pédagogie, de recherche et d'organisation.

Le numérique comme outil de transformation des métiers est l'élément fédérateur de l'université européenne ATHENA qui orientera la construction de la nouvelle offre de formation de l'UO - en articulation avec le projet France 2030 ExcellenceS Minerve - vers plus de modularité et d'ouverture vers nos universités partenaires. Cela requiert la généralisation de l'approche par micro-crédits et une politique d'enseignement en langue anglaise pour les masters notamment.

L'expérience acquise dans le cadre du projet Digital Learning Lab eXperience Pédagogique (DiLL XP) et du PIA4 Démonstrateur de l'Enseignement Supérieur (DemoES) pour un numérique plus PROche, PROfessionnalisant et PROpre (PRO3) sera transférée à l'ensemble des disciplines où cela a du sens, pour accompagner la transformation de l'une de nos missions statutaires : la formation.

Cette transformation des pratiques pédagogiques, au service des étudiants, sera déployée sur l'ensemble des sites et dans toutes les formations d'ici à 2030.

## Le patrimoine, un enjeu majeur

La stratégie patrimoniale de l'établissement devra intégrer ses besoins de transformation (Faculté de médecine, pôle réadaptation, ...) et relever les défis et les enjeux de la transition énergétique et écologique. La maîtrise de l'impact environnemental de notre patrimoine (immobilier, voirie, réseaux...) est un impératif majeur tant pour notre engagement dans la transition écologique que pour renforcer nos marges de manœuvre financières.

La politique menée sera celle de la rationalisation des locaux, de la fiabilisation des données sur l'état du parc immobilier ; du suivi de son entretien, de la réduction des consommations et de l'optimisation des usages. Cela passe par un travail de fond sur la mesure de nos consommations, sur l'analyse de l'ensemble des flux (déchets, eau, chaleur, ...) et des cheminements (routiers, cyclables, piétonniers) afin d'établir un plan à 10 ans permettant de respecter l'engagement d'une baisse globale de notre consommation d'énergie de 40% d'ici à 2050 et de tendre ainsi vers la neutralité carbone de l'université en cohérence avec le décret tertiaire. L'ensemble des opérations inscrites au Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) - Campus Madeleine, Pôle pédagogique, clinique pédagogique, ... - sera mené dans le respect de ces impératifs.

La maîtrise de la gestion, de l'exploitation et de l'évolution du patrimoine immobilier est un des leviers permettant le développement de l'université. En cela, un travail préparatoire sera engagé pour envisager la dévolution du patrimoine après 2030 en parfaite synergie avec l'enjeu de la transition écologique.

## La culture Qualité et la professionnalisation du Pilotage

Pour allouer ses ressources au mieux de ses priorités, l'UO doit poursuivre le développement d'un pilotage approprié à travers une vision consolidée par mission, action et structure qui permettra de mieux préparer les arbitrages nécessaires. L'optimisation des ressources passe aussi par :

- la responsabilisation des acteurs. Le dialogue de gestion doit tendre à prendre en compte des coûts complets. Les décisions opérationnelles doivent à la fois intégrer une vision pluriannuelle et être restituées aux niveaux les plus pertinents dans un équilibre central/local qui favorise l'appropriation des enjeux au plus près de la mise en œuvre;
- la diversification des ressources à travers la formation continue, l'apprentissage, le développement de chaires partenariales, la recherche de mécénat, ou encore le développement d'activités nouvelles ;
- la révision de l'organisation de l'établissement et des fonctions support qui doit être menée en concertation avec les équipes et les personnels pour accroître l'efficacité des process, identifier les mutualisations pouvant participer à une amélioration de la qualité du service rendu, et accompagner la montée en compétences des personnels afin de répondre aux évolutions de nos missions.

La mise en place d'un Système d'Information (SI) dédié au pilotage ainsi que le développement d'une culture qualité seront des éléments forts de la transformation interne de l'UO. Ce changement sera accompagné d'une réorganisation des services, de l'évolution du lien composantes / services pour diminuer la dimension facultaire de l'université, en renforçant le rôle des services centraux dans une vision privilégiant nettement la subsidiarité, au service des formations et des équipes de recherche.

## Animation Formation / Recherche : le modèle des Pôles.

La dimension recherche, statutairement intégrée au sein des UFR, est plus difficilement articulée et appropriée à l'échelle de l'université en raison de l'enchevêtrement entre laboratoires, composantes et sites. En effet, un grand nombre de laboratoires sont à la fois pluri-composantes, multi-sites, pluri-tutelles, ce qui n'en facilite ni la lisibilité, ni le pilotage, rendant le lien formation-recherche particulièrement complexe à appréhender.

Si les Instituts Thématiques Pluridisciplinaires n'ont pas donné pleinement satisfaction dans l'ensemble des champs disciplinaires, leur remplacement par les pôles de recherche n'a pas non plus permis de répondre à la nécessaire articulation formation/recherche. Il convient donc de réinterroger cette structuration.

Le projet France 2030 ExcellenceS Minerve propose l'installation de pôles « Recherche et Formation » constitués de plusieurs composantes et laboratoires. L'animation commune de ces pôles permettra d'une part, une meilleure immersion des étudiants au sein des laboratoires, couplée à une implication participative de nos doctorants à la

formation, et d'autre part une meilleure prise en compte des aspects recherche dans les formations ainsi que des aspects formations dans la recherche par l'intégration d'apprentis (en master) dans les laboratoires. Ce modèle, sera testé et évalué avec les pôles Sciences et Rééducation/Réadaptation/Motricité/Performances Sportives, avant d'envisager sa diffusion à l'ensemble de l'université.

### Une politique de Site volontariste

La politique de restructuration des établissements d'enseignement supérieur initiée par la loi Fioraso a réduit le nombre total d'établissements et, dans le même temps, crée des universités nouvelles, installée des Etablissements Public Expérimentaux (EPE), ainsi que quelques Grands Etablissements. Aujourd'hui, l'Etat entend soutenir la transformation des EPE en grands établissements et accompagner la montée en puissance des nouvelles universités résultant du rapprochement des Universités et des Ecoles, avec un questionnement fort sur l'articulation entre les Organismes nationaux de recherche et les Universités en tant qu'opérateurs de recherche responsables de leur stratégie. Dans ce nouveau paysage, les établissements de la Région CVL sont, in fine, restés dans une configuration identique tant dans leur structuration interne que dans leur coordination régionale.

Ce positionnement singulier des Universités d'Orléans et de Tours constitue un marqueur, pour ne pas dire une spécificité locale, qu'il convient de questionner au regard des outils de financements publics (ex-PIA, France2030, ANR, Ministère, ...) comme de l'attractivité de nos universités dans ce nouveau paysage de l'enseignement supérieur. Il est à noter que l'ensemble des financements obtenus ces deux dernières années par notre université l'ont été via des projets coconstruits avec l'université de Tours, l'INSA-CVL et les organismes présents en Région CVL dans une stratégie de portage croisé (PRO3, CMQ, Minerve, PUI, ASDESR, Loire Health Valley, etc.). De même, le projet d'universitarisation du CHR d'Orléans et de création de la faculté de médecine s'inscrit dans une collaboration étroite des deux universités ; la convention de CHU regroupant par exemple les deux universités et le CHR d'Orléans.

Il apparaît donc nécessaire de renforcer la coordination des établissements de la Région Centre - Val de Loire pour construire une dynamique et une visibilité en phase avec la politique de l'Etat, à la hauteur des attentes du territoire, du personnel universitaire et des étudiants. Par ailleurs, l'ampleur des défis sociétaux (vie étudiante, santé, transition écologique) ne peut être traitée qu'à l'échelle de la Région. L'UO travaillera donc à une politique de site audacieuse, en concertation étroite avec ses partenaires historiques, notamment l'Université de Tours, l'INSA CVL, le BRGM, le CNRS, l'INRAe, le CEA, mais également quelques nouveaux partenaires tels que les CHU d'Orléans et de Tours, ou encore l'INSERM.

L'UO portera une approche de terrain, s'appuyant sur les besoins des parties prenantes, pour en déduire la structure de collaboration la plus appropriée, afin d'assurer la réussite des projets communs à l'ensemble des partenaires de la Région. Les priorités suivantes sont d'ores et déjà identifiées :

- Porter à une échelle régionale un schéma directeur de la vie étudiante par ville et non par établissement ;
- Mutualiser les infrastructures et les outils numériques (SI, Data Centre, Meso-centre de Calcul, etc.) ;
- Développer une politique régionale de la Santé, tant en formation qu'en recherche ;
- Définir à l'échelle régionale des axes formation/recherche/innovation différenciants en cohérence avec les forces régionales, leur visibilité actuelle et leur potentiel de développement futur.
- Travailler la cohérence de l'offre de formation à l'échelle régionale.

La présence de l'UO dans les 6 départements de la région, au sein de 7 villes, lui confère un rôle central dans la politique de site. En effet, elle est déjà partenaire de tous les établissements ESR et des principales collectivités locales de la Région. Cette connaissance fine des acteurs et de leurs besoins doit lui permettre de jouer un rôle moteur, aussi bien en termes de propositions, de portage que de mise en œuvre des projets.