



**HAL**  
open science

## Université confédérale Leonard de Vinci

### Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une coordination territoriale. Université confédérale Leonard de Vinci. 2018.  
hceres-02026474

**HAL Id: hceres-02026474**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026474v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# HCERES

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

Coordinations territoriales



## Rapport d'évaluation de l'Université confédérale Léonard de Vinci

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 30/03/2018

# HCERES

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

Coordinations territoriales

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

Michel Cosnard, président

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

Dominique Le Quéau, 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
I – Les territoires de l'UCLdV : forces académiques et scientifiques	5
1 ● Le « couloir ligérien »	5
2 ● Le « regroupement L/PC » - au sein des territoires des anciennes régions Limousin et Poitou-Charentes.	6
II – Le contexte de l'évaluation	7
Le positionnement et la stratégie de l'UCLdV	9
I – Un positionnement contrarié par le redécoupage territorial et par l'échec à l'I-site	9
II – Le développement décevant des principaux objectifs	10
La gouvernance et l'organisation de l'UCLdV	12
I - Une structure distendue et contrariée par la réforme territoriale	12
II - Une gouvernance restée embryonnaire	12
III - Communication : encore des efforts à faire pour construire une « marque »	13
Le pilotage des activités et la trajectoire de coordination territoriale	14
I – Un modèle économique qui traduit un manque d'ambition	14
1 ● Des ressources budgétaires incertaines	14
2 ● Des ressources humaines importantes au regard de l'activité déployée	14
II - Un pilotage des activités peu efficace	15
1 ● Recherche : des atouts mal utilisés collectivement et des réalisations en décalage avec les statuts	15
2 ● Formation initiale, formation continue, formation tout au long de la vie : la Comue incitatrice en matière pédagogique	16
3 ● Valorisation : une coordination insuffisamment structurée	16
4 ● Systèmes d'information et pédagogie numérique : quelques résultats au bénéfice de la Comue mais un travail à renforcer	16
5 ● Les services à l'étudiant : un dossier non saisi par la Comue	17
Conclusions	18
Points d'appui pour le futur projet de l'UCLdV	19
Points de vigilance du futur projet de l'UCLdV	19
Recommandations	19
Liste des sigles	21
Observations du président	23



# Présentation

La Communauté d'universités et d'établissements (Comue) Université Confédérale Léonard de Vinci (UCLdV), est composée de sept établissements aux termes du décret n° 2015-857 du 13 juillet 2015 : l'université de La Rochelle, l'université de Limoges, l'université de Poitiers, l'École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique (Ensma), l'université d'Orléans, l'université François Rabelais de Tours (UFRT), l'Institut national des sciences appliquées (Insa) Centre Val de Loire. Située sur le campus du Futuroscope à Chasseneuil du Poitou, elle s'est inscrite juridiquement entre le 13 juillet 2015 et jusqu'à septembre/octobre 2017 sur trois anciennes régions : Centre, Limousin et Poitou-Charentes, regroupant 13 départements, le long d'un axe sud-ouest nord-est.

Ce territoire, aujourd'hui partagé entre la région Nouvelle Aquitaine et le Centre-Val de Loire, compte presque 5 millions d'habitants, sur une surface de 81 902 km<sup>2</sup><sup>3</sup>, traduisant une faible densité de population.

Plus de 350 km séparent le siège de deux universités membres aux extrémités nord et sud de ce territoire, Orléans et La Rochelle. Deux heures de route sont malgré tout nécessaires pour relier Poitiers et Limoges, villes distantes de 120 km seulement.

Le site comprenait, en 2015, 10 256 personnels (titulaires et non-titulaires), dont 5 526 enseignants (4 375 titulaires et 1 151 non-titulaires) y compris les disciplines médicales et odontologiques et 4 730 Biatss (3149 titulaires et 1 581 non-titulaires) pour un total de 93 164 étudiants répartis dans tous les champs disciplinaires (parmi lesquels droit : 16 % ; lettres : 32 % ; sciences : 43 % ; médecine et odontologie : 6%)<sup>4</sup>.

## I – Les territoires de l'UCLdV : forces académiques et scientifiques<sup>5</sup>

Les territoires relevant de l'action de l'UCLdV sont associés à des établissements souvent porteurs d'une longue histoire universitaire et à des regroupements plus récents constitués, à partir de 2009 et jusqu'en 2015, en « Pôles de recherche et d'enseignement supérieur » (Pres)<sup>6</sup>, signes manifestes d'une volonté associative qui trouve aujourd'hui une partie de son sens.

Les établissements membres de la Comue sont investis dans de nombreux projets d'investissements d'avenir.

### 1 ● Le « couloir ligérien »

Ce territoire, situé au nord de l'actuelle région Centre-Val de Loire, s'est constitué académiquement autour des deux universités de Tours et d'Orléans. La dépense intérieure de recherche et développement (DIRD) -- 1 173 M€<sup>7</sup>, 2,4 % du poids national - en fait une région relativement privilégiée, avec une bonne insertion de certains axes de recherche dans le tissu économique local (laboratoires communs à Tours, pôles de compétitivité à Orléans). Le territoire bénéficie d'un flux régulier d'étudiants en provenance de l'Île-de-France, contrariant le vieillissement de la population noté par ailleurs en région Centre. Mais à l'inverse, cette proximité provoque le départ des bacheliers.

Ce territoire s'était doté, en 2010, du Pres Centre-Val de Loire, qui regroupait :

- L'université d'Orléans (à la rentrée 2017, env. 18 000 étudiants, 1 410 personnels, 600 doctorants), créée en 1971<sup>8</sup>, en lien fort avec la faculté des sciences de Paris. Université pluridisciplinaire hors santé (sciences, droit, lettres, sports, IUT, Polytech Orléans), cet établissement bénéficie de la forte implantation du CNRS, du BRGM et de l'Inra sur son site. La recherche est orientée vers les sciences de l'univers et de l'environnement, l'ingénierie et les matériaux, ainsi que la biochimie. Les sciences humaines et sociales sont aussi représentées. L'université d'Orléans porte le Labex Voltaire (dynamique des fluides dans les enveloppes terrestres), le Labex CAPRYSES (qualité et sûreté des systèmes énergétiques), l'Equipex PLANEX (pour améliorer la connaissance de l'activité volcanique) et l'Idefi EDIFICE, qui vise à attirer les étudiants de bac+3 à bac+8 vers les carrières scientifiques.

<sup>3</sup> 4 984 122 habitants dans les 13 départements couverts par la Comue (source : INSEE, « populations légales », 2014).

<sup>4</sup> Source : MENESR, DGRH A1-1 / DGRH C1-1, 2016.

<sup>5</sup> Sources : STRATER (2014 et 2016) des régions concernées ; sites web des établissements.

<sup>6</sup> Loi de programme n° 2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche.

<sup>7</sup> Source : <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/reperes/telechar/stat/statc3/gen/ngen2.xlsx>, tableau oldTG3\_B.

<sup>8</sup> Une université d'Orléans-Tours a été créée en 1966, scindée en deux en 1971.

- L'université François Rabelais de Tours (à la rentrée 2017, env. 26 160 étudiants, 2 500 personnels, 680 doctorants), créée en 1971 comme une université pluridisciplinaire incluant des formations en santé, auxquelles se sont adjoints une école de droit et un Centre d'études supérieures de la Renaissance (CESR) dépendant antérieurement de l'université de Poitiers. Elle est associée à un CHU et dispense de nombreuses formations spécialisées (dont formations d'ingénieurs et de journalisme). Les axes de recherche concernent tout particulièrement la médecine et la santé, les matériaux et la micro-électronique. En LSHS, il faut souligner la reconnaissance dont jouit le CESR. Cette université porte le Labex Mablmpove (Optimisation du développement des anticorps monoclonaux thérapeutiques) et l'Equipex BIBLISSIMA, dédié à un observatoire du patrimoine écrit du Moyen Âge et de la Renaissance.
- L'Insa Centre Val de Loire (à la rentrée 2017, env. 1 500 étudiants, 200 personnels, 40 doctorants), a été fondé en 2014 à partir de deux écoles d'ingénieurs - l'Eni du Val de Loire et l'Ensi de Bourges - et de l'Ecole nationale supérieure de la nature et du paysage. Les recherches menées dans cet établissement, au sein d'unités également rattachées aux universités de Tours ou d'Orléans, concernent l'informatique, les systèmes et risques industriels (mécanique, matériaux, énergétique).

## 2 ● Le « regroupement L/PC » - au sein des territoires des anciennes régions Limousin et Poitou-Charentes.

Avant le redécoupage des régions françaises en 2014, les indicateurs économiques de ces deux régions les faisaient séparément apparaître dans le dernier quart du classement national pour le PIB (21° et 15°) et la DIRD (21° et 19°) respectivement pour Limousin et Poitou-Charentes. La DIRD totale (667 M€ en 2015, soit 1,3 % du poids national) font de l'ensemble un territoire globalement moins favorisé que le précédent. Ces chiffres sont à rapprocher du caractère très diversifié et dispersé du tissu économique local, peu propice aux activités de recherche et développement (R&D), ainsi que de la relativement faible implication sur place des organismes nationaux de recherche. Le dispositif académique limousin bénéficiait cependant d'un fort soutien de l'ancienne région Limousin et de la métropole de Limoges. Dans l'ensemble, ce « groupement » n'a bénéficié historiquement que de faibles tendances cohésives, au sein d'un tissu économique et démographique peu dense. En Limousin<sup>9</sup>, on constate un décalage entre un secteur agricole prépondérant et une faible implication académique, ainsi qu'un tissu industriel constitué de TPE et de PME, peu propice à la R&D ; en Poitou-Charentes, une inadéquation entre les besoins industriels et les orientations des centres de transfert (la Satt « Grand Centre<sup>10</sup> ») est relevée. Malgré son enclavement géographique - aujourd'hui pallié, pour ce qui concerne Poitiers, par la présence d'une ligne LGV Nord-Sud - ce territoire a, dans le domaine académique, su tisser des liens avec les universités voisines (Tours, Orléans, Clermont-Ferrand, Bordeaux), voire plus éloignées, soit directement, soit par le biais d'associations à but technologiques et économiques (nombreux pôles de compétitivité, Mécanique Vallée avec Midi-Pyrénées et Aquitaine).

Ce territoire Limousin/Poitou-Charentes s'était doté en 2009 d'un Pres éponyme constitué de 4 établissements :

- L'université de Limoges (à la rentrée 2016, env. 16 260 étudiants, 1 840 personnels, 600 doctorants). Précédée par une faculté de pharmacie et de médecine avant sa création, en 1968, elle se structure à partir des années 50, sous le patronage de l'université de Poitiers (médecine, sciences, droit, économie, lettres et SHS). Entre 2000 et 2010, elle développe en son sein l'Ecole nationale supérieure d'ingénieurs de Limoges (Ensil), intègre l'Ecole nationale supérieure de céramique industrielle, Ensci (Sèvres), puis l'Institut d'ingénierie informatique de Limoges (3iL). Elle accueille également une Espé, un IUT et divers autres établissements spécifiques sur 8 villes de l'académie de Limoges. En matière de recherche, le site limousin est reconnu dans les domaines de l'électronique, de l'informatique et des matériaux ainsi que pour des niches médicales pointues (transplantation, immunité, médecine tropicale) soutenues par l'Inserm. La Maison des Sciences de l'Homme et de la Société, quant à elle, est commune aux universités de Poitiers et de Limoges. L'université de Limoges porte le Labex Sigma-LIM<sup>11</sup> sur les matériaux et composants céramiques spécifiques aux systèmes communicants intégrés, sécurisés, et intelligents.
- L'université de Poitiers (à la rentrée 2016, env. 26 000 étudiants, 3 000 personnels, 900 doctorants). Cette université pluri-thématique (théologie, droit canon, droit civil, médecine et arts) a été fondée en 1431.

<sup>9</sup> Cf. STRATER 2014.

<sup>10</sup> Voir ci-dessous note 31.

<sup>11</sup> Projet qui s'articule autour de 3 volets (recherche, formation et valorisation) pour une dotation initiale de 7,5M€.

Durant les XVI<sup>e</sup> et XVII<sup>e</sup> siècles, elle accueille des étudiants<sup>12</sup> issus de toutes les régions et d'au-delà (Italie, Allemagne, Espagne), notamment dans les domaines du droit. Fermée à la Révolution, elle retrouve rapidement ses facultés sous le régime de l'académie napoléonienne, puis tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle pour rouvrir formellement en 1896. Plusieurs axes de recherche principaux se dégagent aujourd'hui, comme l'aérotechnique et les matériaux (avec l'Ensm), la médecine et la santé, la biologie et l'écologie, ainsi qu'en SHS, les travaux sur la civilisation médiévale. L'université de Poitiers porte le Labex INTERACTIFS sur l'étude des transferts de chaleur et de masse entre fluides et solides, l'Idefi PARE (parcours réussite<sup>13</sup>) qui a pour ambition de favoriser la réussite des étudiants dans une perspective d'égalité des chances en renouvelant les pratiques pédagogiques, ainsi que l'Idefi CMI-FIGURE (« Formation en Ingénierie d'Universités de Recherche »)<sup>14</sup>.

- L'Ensm (à la rentrée 2016, env. 800 étudiants, 250 personnels, 105 doctorants), école d'ingénieurs du groupe Isae<sup>15</sup> créée en 1948, est aujourd'hui un EPCSCP avec une double mission de formation et de recherche en sciences pour l'ingénieur, en relation avec les activités des secteurs de l'aéronautique et du spatial et plus généralement du transport et de l'énergie. L'Ensm partage avec l'université de Poitiers notamment, l'UPR PPRIME (co-conventionnée avec l'université et l'Ensm) dédiée à l'aérotechnique et à la mécanique dont l'association a donné naissance au Labex INTERACTIFS. L'Ensm porte l'Equipex GAP, plateforme d'essais et de recherche dédiée au développement des prochaines générations de moteurs aéronautiques et spatiaux.
- L'université de La Rochelle (à la rentrée 2016, env. 8 290 étudiants, 895 personnels, 200 doctorants). Créée en 1931 comme un « Institut d'Etudes Françaises » issu de l'université de Poitiers, le site universitaire de La Rochelle est devenu une université en 1993, bénéficiant notamment des apports en infrastructures générées grâce au plan Université 2000. L'université de La Rochelle dispose d'un IUT et de trois UFR : droit, sciences politiques et gestion ; lettres, langues, arts et sciences humaines ; sciences et technologies. En association avec le CNRS, la recherche de l'établissement est notamment focalisée sur l'étude de l'environnement littoral et du développement durable. Les 22 laboratoires des universités de La Rochelle, Limoges, Poitiers, de l'Ecole nationale supérieure de céramique industrielle, de la station biologique de Chizé et de l'Ifremer se sont associés pour faire émerger un pôle de recherche à visibilité nationale et internationale, dans le domaine du risque environnemental.

## II – Le contexte de l'évaluation

Le dossier de création de la Comue a été déposé en 2014 en même temps qu'un projet d'I-site<sup>16</sup>, qui devait notamment en conforter les activités de recherche et de formation. Issue de la fusion du Pres Limousin-Poitou-Charentes (Pres LPC) et du Pres universitaire Centre-Val de Loire (PUCVL), elle associait alors les 7 établissements présentés précédemment. L'UCLdV a finalement été créée en juillet 2015<sup>17</sup>. Du fait du temps nécessaire pour constituer ses conseils<sup>18</sup>, son premier président n'a été élu par le conseil d'administration (CA) que le 7 avril 2016. Des documents qui ont été transmis par l'UCLdV au comité d'évaluation, il ressort qu'à peine en mesure de fonctionner, celle-ci a commencé à se désagréger, du fait du départ annoncé de l'université de La Rochelle<sup>19</sup>, puis des établissements de l'axe ligérien (Tours, Orléans, Insa CVL)<sup>20</sup>.

Les arguments alors avancés ont été, pour La Rochelle, une plus grande proximité avec les thématiques scientifiques de l'université de Bordeaux et, pour les établissements du Centre-Val de Loire, un désaccord sur le principe d'un doctorat unique pour l'ensemble des établissements confédérés<sup>21</sup>. Ces divergences se sont ajoutées à l'échec du projet d'I-site en avril 2015 (au contenu jugé trop disparate par le jury), et aux

<sup>12</sup> 4000 étudiants en 1515.

<sup>13</sup> Pour le développement des pédagogies innovantes avec une dotation initiale de 4,6 M€.

<sup>14</sup> Mise en place d'une filière de formation d'ingénierie dans les universités avec une dotation initiale de 10 M€.

<sup>15</sup> Le groupe Isae (« Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace ») est un consortium national d'écoles d'ingénieurs du domaine de l'ingénierie aéronautique et spatiale créé en 2011. Il est constitué de l'Ensm et de trois autres écoles d'ingénieurs : l'Isae à Toulouse, l'Estaca à Paris-Saclay et l'école de l'air à Salon-De-Provence.

<sup>16</sup> Date limite de dépôt au CGI du dossier de présélection, le 15 septembre 2014.

<sup>17</sup> Décret n° 2015-857 du 13 juillet 2015.

<sup>18</sup> Election des membres du CA réalisée le 15 décembre 2015.

<sup>19</sup> Relevé de conclusion du conseil des membres du 27 septembre 2016.

<sup>20</sup> Comptes rendu du CA de l'UCLdV du 6 décembre 2016.

<sup>21</sup> Relevé de conclusion du conseil des membres de l'UCLdV en date du 6 septembre 2016.

modifications substantielles liées au redécoupage territorial en nouvelles régions opéré au cours de l'été 2014<sup>22</sup>. Tout cela s'est déroulé précisément à l'époque où les différents dossiers relatifs à l'UCLdV ont été préparés et déposés au CGI et au MENESR et où cette Comue se mettait en place. De plus, les statuts de l'UCLdV impliquaient que le départ effectif d'un établissement ne pouvait s'effectuer qu'un an après que celui-ci ait été officiellement déclaré au ministère. Ces incertitudes ont conduit à une stagnation du fonctionnement de l'UCLdV sur la période 2015 - 2017, sur laquelle porte l'expertise du comité.

Toutes ces difficultés ont entraîné l'éclatement du site avec l'émergence de deux nouvelles Comue en 2017. Fin août 2017, l'UCLdV a été reconstituée avec un périmètre réduit<sup>23</sup>, composé de 3 membres issus du territoire de l'ancien Pres Limousin-Poitou-Charentes : université de Limoges, université de Poitiers, Ensma<sup>24</sup>. Parallèlement, une nouvelle Comue a été mise en place en région Centre-Val de Loire, en septembre 2017, composée de 5 membres : université d'Orléans, université François Rabelais de Tours, Insa Centre Val de Loire, centre hospitalo-universitaire régional (CHRU) de Tours, Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM). Pour mémoire, ces deux derniers établissements ne faisaient pas partie de la Comue UCLdV d'origine<sup>25</sup>, à 7 membres. L'université de La Rochelle est, quant à elle, en cours de rapprochement avec l'université de Bordeaux.

Dans ce paysage complexe, le comité s'est particulièrement attaché à identifier de manière plus précise les difficultés de toutes natures rencontrées par la Comue sur la période 2015-2017, du fait de son organisation propre, mais aussi de l'environnement dans lequel elle a été placée<sup>26</sup>.

En complément des éléments présents dans le rapport d'auto-évaluation, les principales questions sur lesquelles le comité s'est interrogé portent sur :

- les enjeux et stratégies qui ont présidé à la création de l'Université confédérale Léonard de Vinci en 2015 ;
- l'analyse du pilotage, de l'organisation et de la représentation des personnels et des usagers des différents établissements au sein des instances de cette communauté d'universités et d'établissements ;
- la place donnée à l'étudiant dans les actions menées par l'UCLdV depuis sa création.

Les recommandations que le comité a souhaité émettre porteront plus spécifiquement sur les perspectives tracées par la nouvelle Comue UCLdV, dans le cadre d'un site académique « Nord Aquitain » incarné désormais par cette Comue. La conclusion de ce rapport, dans un format non-traditionnel, portera ainsi sur les enjeux liés à la future Comue UCLdV. Les chapitres précédents se centreront sur les éléments de bilan de la Comue UCLdV, dans son périmètre à 7 membres, avec toutes les difficultés induites par le fait que la période soumise à évaluation soit de courte durée.

<sup>22</sup> Il n'y eut pas moins de 5 propositions de redécoupage, entre celle du 2 /06/ 2014 issue de la présidence de la République, qui associait en une même région « Centre, Limousin et Poitou - Charentes, » et celle du 17 décembre 2014 finalement votée par le parlement qui maintenait en l'état la région Centre, et constituait la région Nouvelle Aquitaine, par association des anciennes régions « Poitou-Charentes, Limousin et Aquitaine ».

<sup>23</sup> Décret modificatif n° 2017-1307 du 25 Août 2017.

<sup>24</sup> À ces trois établissements s'est jointe l'ESENER le 19 décembre 2017. L'idée d'associer Canopé et le Cned est à l'étude fin 2017.

<sup>25</sup> Décret n° 2017-1493 du 25 octobre 2017 portant création de la communauté d'universités et établissements « Centre-Val de Loire ».

<sup>26</sup> Du fait des circonstances complexes dans lesquelles l'UCLdV a fonctionné, l'évaluation de celle-ci n'a pas été très aisée. Les acteurs rencontrés dans le cadre des entretiens souhaitaient en effet unanimement davantage envisager l'avenir que revenir sur un passé qui n'avait pas été à la hauteur des espérances initiales. En outre, certains acteurs-clés n'avaient pris que très récemment leurs nouvelles fonctions et n'étaient pas en poste lors de la mise en place de la Comue dans sa version initiale en 2015.

# Le positionnement et la stratégie de l'UCLdV

## I – Un positionnement contrarié par le redécoupage territorial et par l'échec à l'I-site

À la suite de la loi de 2013 sur l'ESR, les discussions engagées entre les présidents des 7 établissements des Pres Poitou-Charentes et Centre-Val de Loire ont révélé des clivages. Deux universités (La Rochelle et Orléans) souhaitaient conserver le périmètre des Pres, ce qui aurait donné lieu à la naissance de deux coordinations territoriales distinctes, alors que les autres établissements penchaient pour un alignement sur le périmètre des nouvelles régions. En vue de constituer une masse critique plus importante au regard des enjeux du PIA2, l'accord s'est finalement établi sur un projet de fusion des deux Pres, projet dont les membres fondateurs et les collectivités territoriales reconnaissent aujourd'hui la fragilité (distances, hétérogénéité des politiques et des intérêts locaux). Le découpage territorial n'emportait pas davantage l'adhésion de tous les présidents de région de l'époque. Le conseil régional Centre-Val de Loire, notamment, y était opposé, lui préférant une Comue centrée sur son territoire. L'avis du ministère était plutôt favorable à la constitution de la Comue UCLdV<sup>27</sup>, à l'inverse de celui du CGI qui en jugeait le périmètre trop vaste lors de son examen de l'I-site proposé en 2014.

Le but annoncé dans ses statuts est de faire de la Comue UCLdV une « grande université en réseau de dimension européenne et de visibilité internationale », fonctionnant « selon le principe de subsidiarité ascendante : faire ensemble ce qu'il n'est pas possible de faire seul<sup>28</sup> ». Le projet de l'I-site commun est venu renforcer la dynamique initiale. Dans ce cadre, la Comue assure un certain nombre de compétences<sup>29</sup>, listées dans l'extrait suivant de ses statuts qui témoignent de l'ambition du projet initial :

- « 1° L'élaboration et la mise en œuvre du volet commun du contrat pluriannuel de site ;
- 2° La synergie entre établissements pour la mise en place de nouveaux projets de recherche et de formation dans le cadre de la stratégie du projet partagé ;
- 3° Le portage des projets du PIA 2 ;
- 4° La mise en place d'un doctorat unique et le pilotage de la politique doctorale : la Comue délivre le diplôme de doctorat et supervise l'ensemble des écoles doctorales communes à tous les membres et les collèges doctoraux de site ;
- 5° La définition d'une politique de signature commune pour la production scientifique des établissements membres, associés et partenaires, tout en permettant d'assurer à chacun la visibilité de ses contributions ;
- 6° L'accréditation de masters en lien avec les axes scientifiques du projet partagé pour se positionner à l'international ;
- 7° La communication relative à la Comue dans le cadre du périmètre du projet partagé ;
- 8° La définition d'une politique numérique. »

Par ailleurs, ces mêmes statuts ajoutent que : « De plus et en accord avec les membres, la Comue coordonne particulièrement la cohérence d'ensemble des actions des établissements liées à la politique et à la stratégie de :

- 1° La communication et la lisibilité de l'offre de formation ;
- 2° La réussite en licence ;
- 3° La formation continue ;
- 4° Le continuum de formation bac-3 bac+3 ;
- 5° L'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants ;
- 6° L'orientation active et l'admission post-bac ;
- 7° Le développement de la mobilité des étudiants ;
- 8° L'accueil et l'accompagnement des étudiants étrangers ;
- 9° L'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de la promotion sociale sur le territoire ;

<sup>27</sup> Compte rendu du CA de l'université François Rabelais de Tours en date du 15 décembre 2014 (3° § de la partie « approbation de la feuille de route »).

<sup>28</sup> Source : préambule du décret 2015-857 du 13 juillet 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université confédérale Léonard de Vinci ».

<sup>29</sup> Article 5 du décret n° 2015-857.

- 10° Les orientations de la politique de valorisation ;
- 11° Le transfert et la diffusion des connaissances ;
- 12° Un système de ressources documentaires ouvert et partagé au sein de la Comue ;
- 13° La formation des personnels. »

Comme cela a déjà été souligné, cette construction a été rapidement compromise par le nouveau découpage territorial<sup>30</sup> (loi NOTRe) ainsi que par l'échec de l'I-site. L'influence des politiques locales a pesé de la même manière que les changements intervenus entretemps à la tête des universités membres de la Comue UCLdV. Dès juillet 2016, l'université de La Rochelle quittait la Comue, suivie en novembre par les universités de Tours et d'Orléans et de l'Insa Centre Val de Loire. Si certains se sont parfois inquiétés des risques d'isolement induits, les entretiens réalisés par le comité durant la visite incitent à penser que la majorité des personnels (chercheurs, enseignants-chercheurs, enseignants, Biatss) et des usagers des établissements membres de la Comue UCLdV ont accepté cet éclatement avec fatalisme.

## II – Le développement décevant des principaux objectifs

Comme rappelé dans les statuts, la Comue porte un projet partagé « en matière de recherche, de formation, de valorisation et notamment de transfert de technologies, d'insertion professionnelle des usagers, d'action internationale, de vie de campus, de communication, et de diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle<sup>31</sup> ».

S'agissant de la recherche, on dénombrait à la création de la Comue, 54 unités de recherche dans les établissements membres, ainsi que plusieurs fédérations de recherche de grande visibilité internationale, de nombreux dispositifs en sciences de l'ingénieur, sciences médicales, sciences de l'univers, mathématiques, sciences de l'homme et de la société, distingués par les appels d'offres du PIA1. La candidature de la Comue à l'I-site (PIA2), en vue de lui donner une meilleure visibilité internationale, s'est donc soldée par un échec lié au focus scientifique insuffisant du projet. Par ailleurs, les statuts de la Comue, qui porte l'ambition, dans son préambule, de devenir une « grande université en réseau (...) grâce à son potentiel de recherche et d'enseignement supérieur », ne mettent pas un accent particulier sur la recherche, ni au titre des compétences assurées, ni au titre des compétences coordonnées.

S'agissant des écoles doctorales, alors que les statuts confient à la Comue la compétence de la mise en place d'un doctorat unique, force est de constater que les concertations entreprises n'ont guère abouti, même si un VP « études doctorales » a été élu et que des groupes de travail se sont réunis.

Le développement de la formation tout au long de la vie, en lien avec l'innovation pédagogique, a constitué un objectif prioritaire de la Comue UCLdV, que renforce la proximité de deux organismes nationaux de formation des adultes (FI et FC), l'Ecole supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESENESR) et le Centre national d'enseignement à distance (Cned) à Poitiers. Des collaborations informelles ont existé entre 2015 et 2017 dans la Comue UCLdV, en particulier entre les VP CFVU de Limoges et Poitiers et, si elles ont donné lieu à peu de nouveaux résultats concrets, la promotion de parcours mixtes formation continue/initiale et d'un système de VAE doctorale mis en œuvre dans le secteur scientifique à Poitiers en 2016 doit être notée.

Dans le domaine de la valorisation, s'appuyant sur la possibilité d'harmoniser et de mettre en commun les outils développés par ses membres, la Comue projetait de mettre en place les actions de valorisation en collaboration avec les établissements et la Satt « Grand Centre »<sup>32</sup> : développement de la formation à l'innovation et de l'entrepreneuriat, mise en réseau des compétences développées par les services en charge de la valorisation dans les

<sup>30</sup> Celui-ci a fusionné les régions Aquitaine, Poitou-Charentes et Limousin en une seule région « Nouvelle Aquitaine » ayant pour capitale Bordeaux, la région Centre, capitale Orléans, se contentant de changer de nom en « Centre Val de Loire ».

<sup>31</sup> Article 4 du décret constitutif.

<sup>32</sup> La Comue Léonard de Vinci est actionnaire de la Satt (Société d'Accélération du Transfert de Technologies) Grand Centre à hauteur de 324 000 €, soit 32, 4 % du total du capital. La Comue Léonard de Vinci est chef de file pour recevoir et gérer les fonds du programme d'investissement d'avenir (Fonds National de Valorisation). À ce titre, elle s'est vue allouer par l'ANR les fonds nécessaires pour l'achat de prestations de service de valorisation par la Satt Grand Centre. Ainsi, une subvention de 725 k€ a été versée en 2015 à la Comue pour l'ensemble des établissements membres de la Satt Grand Centre (les établissements de la région Centre-Val de Loire, les établissements de la Comue LPC, les établissements de la région Auvergne) pour financer les actions de la Satt dans le cadre de prestations de valorisation. Depuis le début du mandat de la Satt, sur le territoire du Pres, 20 projets sont maturés, en cours de maturation ou à l'étude pour une maturation. Les projets maturés ou en cours de maturation représentent un investissement total de 2,8 M€ de la part de la Satt. Le nombre de déclarations d'invention (DI) transmises à la Satt Grand Centre est de 48, ce qui semble inférieur au nombre total de DI faites dans les établissements. Sur ces 48 DI, 22 sont dans le domaine sciences dures, 16 en sciences de la vie et 9 dans le domaine du numérique. Source : RAE p. 21.

établissements membres et partage de bonnes pratiques, mise à disposition de l'ensemble des membres de la Comue des dispositifs relation laboratoires - monde socio-économique, en assurant une redistribution équitable entre les sites, coopération avec les pôles de compétitivité, les clusters et les structures de transfert de technologie. Le comité n'a pu vérifier si ces projets avaient été suivis d'effet.

S'agissant des relations internationales, l'activité de la Comue durant les années 2015-2017 a été minimale, dans la mesure où les partenariats portés durant cette période apparaissent surtout comme des projets des établissements membres ou des coopérations héritées du Pres L/PC (actions en Indonésie et au Liban, collège doctoral Franco-Andin, chaire Canada).

Pour ce qui concerne la vie étudiante, aucun résultat ne peut être cité, malgré la compétence de coordination dévolue à la Comue sur « l'amélioration de la qualité de la vie étudiante ».

S'agissant enfin des partenariats de la Comue, aucun lien nouveau n'a été tissé par la Comue dans la brève période de son existence. Au niveau local, les partenariats recherchés par l'UCLdV dans son projet stratégique initial<sup>33</sup> avec le Cned et l'ESENER, n'ont pas pu être mis en œuvre sur la période soumise à évaluation, ainsi qu'en attestent le silence du rapport d'auto-évaluation sur ce point et les entretiens menés lors de la visite du comité<sup>34</sup>. Les seules collaborations constatées sont celles qui préexistaient (pour l'ESENER, avec l'Espé de Poitiers, pour le Cned avec les universités de Tours, La Rochelle et Poitiers).

Un point positif mérite cependant d'être relevé : dans le domaine du numérique, qui ne fait pas partie des missions exprimées mais figure au titre des compétences assurées par la Comue, des réalisations ont pu être observées. Forte des expériences en la matière de plusieurs de ses membres, la Comue UCLdV s'est trouvée en mesure de remporter plusieurs appels à manifestations d'intérêt (SDN en 2015, CARNUMEO et A\_MAIN\_LE\_V en 2016), d'adhérer au consortium Améthys (Accès Multi Etablissements aux Thèses) et d'envisager différents projets (création d'un Zimbra<sup>35</sup> via le réseau RENATER<sup>36</sup>). Toutefois, la courte durée d'existence de la Comue n'a pas permis de mettre en place une véritable politique en ce domaine.

---

<sup>33</sup> Document « projet de création Université Léonard de Vinci pour le contrat de site 2018-2022 » p. 7.

<sup>34</sup> Entretien avec les directeurs du Cned et de l'ESENER en date des 3 et 5 octobre 2017.

<sup>35</sup> Suite de logiciels de collaboration.

<sup>36</sup> Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche.

# La gouvernance et l'organisation de l'UCLdV

## I - Une structure distendue et contrariée par la réforme territoriale

La Comue Léonard de Vinci s'affirme statutairement comme une « université confédérale, autour d'un projet partagé, fonctionnant en réseau selon le principe de subsidiarité ascendante (faire ensemble ce qu'il n'est pas possible de faire seul)<sup>37</sup> ».

Au-delà du nécessaire travail de concertation et de coordination des stratégies des différents membres, un schéma confédéral, moins intégrateur qu'un schéma fédéral, nécessite, pour la Comue, une capacité d'assurer et de maintenir la cohésion des acteurs autour du projet commun. Cela suppose une forte légitimité qui se construit avec le temps en s'appuyant sur des volontés politiques propres à contrebalancer les inévitables clivages stratégiques entre établissements.

La Comue UCLdV a ainsi « confédéré » 7 établissements sur un vaste territoire, déconnecté de la réforme territoriale de l'Etat. Par ailleurs, l'échec du projet I-site, qui aurait pu également constituer un ciment de cet édifice transrégional, a favorisé un repli sur les périmètres locaux au détriment de l'organisme naissant dont la légitimité restait à construire. Le conflit né très vite autour de la délivrance du doctorat par la Comue, alors même que les conseils d'administration des établissements membres avaient validé le statut qui fondait cette disposition, était bien le signe que le projet initial avait vécu et qu'il n'était plus partagé.

Le comité soulève une question de compatibilité entre ce schéma faiblement intégrateur et le poids des compétences transférées dans les statuts (doctorat unique et signature scientifique commune en particulier), ce qui l'incitera à être attentif à ce point dans ses recommandations orientées vers l'avenir.

## II - Une gouvernance restée embryonnaire

Aux termes des statuts, la Comue est administrée par un conseil d'administration de 46 membres<sup>38</sup>.

Le conseil des membres, quant à lui, rassemble les présidents et les directeurs des 7 établissements membres de la Comue. Il se définit comme l'instance exécutive de la Comue avec l'élaboration de la stratégie et la déclinaison sous forme de projets. À cette fin, le président compte dans son équipe de direction 6 vice-présidents couvrant les domaines du numérique, des écoles doctorales, des relations internationales, de la valorisation, de la formation tout au long de la vie, de la vie des campus.

Le Cac, enfin, comprend 92 membres. Du fait des événements qui ont ponctué la vie de l'UCLdV, le Cac n'a été mis en place qu'à la fin de l'année 2016.

Les instances délibérantes se sont régulièrement réunies en 2016 et 2017.

La Comue dispose d'une équipe administrative de 7 personnes, composée d'un DGS, d'une secrétaire en charge du secrétariat et du suivi financier de la Comue, d'un chargé de mission numérique, d'un coordonnateur des écoles doctorales, d'une chargée de communication, d'un responsable des relations internationales et d'un chargé de mission relations internationales, valorisation et montage de projets. Cette équipe administrative s'est constituée tardivement et les prises de contacts, l'élaboration de projets en commun avec les personnels des établissements membres sur les missions, se poursuivaient encore au moment de la visite du comité d'évaluation. Compte tenu des changements de DGS intervenus dans plusieurs établissements en 2017 et de l'arrivée en août 2016 d'un nouveau DGS de la Comue, il n'a pas été possible d'évaluer l'intensité des relations à ce niveau.

Le comité souscrit à l'idée que la question de l'éloignement entre les sites universitaires n'a pas facilité le travail en commun. Il estime néanmoins que la valeur ajoutée de la Comue par rapport aux établissements n'a pas été véritablement perçue, ni par les élus (qui ne se sont jamais sentis véritablement impliqués dans le pilotage de l'établissement), ni par les personnels.

<sup>37</sup> Cf. préambule des statuts de la Comue.

<sup>38</sup> Cf. art. 7 des statuts de la Comue.

Le comité souligne de plus que le trop faible nombre de réunions et, de manière plus générale, de temps partagé entre les différents acteurs, ne pouvait permettre, quoiqu'il en soit, ni de mettre en œuvre les compétences assurées par la Comue, ni d'assurer la cohérence d'ensemble des actions des établissements prévues par les statuts.

### III - Communication : encore des efforts à faire pour construire une « marque »

Les actions entreprises dans ce domaine s'efforcent de répondre à deux objectifs : assurer une communication interne à destination des établissements membres de la Comue et développer une communication externe en direction des étudiants et des partenaires régionaux, nationaux et internationaux de la Comue. La création d'un site web <http://www.u-ldevinci.fr> est intervenue début 2017 dans une version initiale. Une version plus complète et en anglais était prévue pour l'automne 2017. La Comue est présente sur les réseaux sociaux, Facebook, Twitter et LinkedIn. La Comue rédige également une newsletter mensuelle à destination des communautés des communautés des établissements via les différents services de communication des membres. La Comue s'est dotée en outre d'un logo.

Le comité constate que si des actions ont été entreprises, la courte durée de vie de la Comue ne lui a pas permis de développer une véritable politique de communication, mais la direction suivie dans ces actions est à prolonger et renforcer pour l'avenir.

# Le pilotage des activités et la trajectoire de coordination territoriale

## I – Un modèle économique qui traduit un manque d'ambition

La Comue dispose de ressources budgétaires et de ressources humaines. Les premières sont de deux types, celles provenant des contributions des établissements membres fondateurs de la Comue et celles issues d'appels à projets externes (appel à manifestation d'intérêt (AMI) sur le numérique par exemple) auxquels la Comue a répondu et pour lesquels elle a été sélectionnée. Les secondes sont des supports de postes inscrits sur le plan budgétaire, initialement, au niveau du Budget Opérationnel de Programme (BOP) dépendant du seul rectorat de Poitiers. La Comue ne bénéficiant pas des « responsabilités et compétences élargies » (RCE) au titre de la loi de 2007<sup>39</sup>, elle ne gère pas ses emplois. Les ressources et les charges afférentes n'apparaissent pas non plus dans son budget. Les postes ont été affectés tant au siège de la Comue que dans les différents établissements membres.

### 1 ● Des ressources budgétaires incertaines

Les ressources budgétaires inscrites dans le budget de la Comue sont donc modestes par leur niveau, de l'ordre de 1,4 M€ en 2017. En outre, l'essentiel des ressources est lié à des projets tels que le projet AMI numérique, ou au versement de l'ANR en direction de la Satt. Les ressources récurrentes de la Comue, issues de la contribution des établissements membres, représentent en 2016 et 2017 aux alentours de 90 000 euros, soit environ 7% du total des ressources de la Comue<sup>40</sup>. Elles sont déterminées dans le cadre d'un modèle de contribution fondée sur le niveau de la subvention pour charges de service public versée par le ministère à chacun des établissements. Indépendamment de la non-inscription des dépenses de masse salariale des postes dévolus à la Comue dans le document budgétaire, la faiblesse du niveau du budget global de la Comue mais aussi de la contribution des établissements membres traduit, pour le comité, l'absence de confiance des membres fondateurs sur le rôle pilote dévolu à cette organisation

Par ailleurs, jusqu'à l'automne 2016, la Comue dépourvue de président (élu en avril), de comptable (nommé en juillet) et de budget (voté en septembre 2016) n'a pu assurer directement la réalisation des engagements hérités des Pres. Ce sont les membres qui ont garanti la transition financière sur leurs budgets durant la majeure partie de l'année 2016, la rétrocession des fonds leur étant garantie par des conventions de reversement. Jusqu'à cette année 2017, la Comue n'a donc été qu'une « boîte aux lettres budgétaire ». Au final, l'évaluation des charges à payer et des produits à recevoir n'a pas été aisée et la visibilité budgétaire de la Comue en a été réduite.

En outre, il est important que le triptyque « Stratégie - Actions - Moyens » soit décliné de manière effective. Un dialogue de gestion avec les établissements sur les actions entreprises portant sur les moyens en termes budgétaires, de ressources humaines, de locaux devrait être engagé annuellement par la Comue, ce qui n'a pas eu le temps d'être fait. L'intérêt de procéder de cette manière est de bien hiérarchiser les actions, de préciser les moyens mobilisés par les partenaires et la Comue mais aussi de procéder à une évaluation ex post de ce triptyque. Enfin, dans le même esprit, la présentation d'un budget ne peut se limiter uniquement à une présentation comptable déclinée suivant les principes de la GBCP. Elle peut traduire une version consolidée, sur la base d'une comptabilité analytique, des actions entreprises conformément aux priorités arrêtées par la Comue.

### 2 ● Des ressources humaines importantes au regard de l'activité déployée

La Comue a bénéficié de la part du ministère de 65 supports de postes dans le cadre de trois vagues successives en 2015, 2016 et 2017. La répartition initiale des supports entre les établissements membres s'est faite par consensus au sein du conseil des membres sur la base des besoins exprimés par les établissements eux-mêmes et des priorités retenues par la Comue. Dans sa version initiale, 16 postes ont été affectés pour le siège de la Comue, 8 pour l'université de Limoges, 4 pour l'université de La Rochelle, 9 pour l'université de Poitiers 6 pour l'université François Rabelais de Tours, 5 pour l'université d'Orléans, 3 pour l'Ensm et 2 pour l'Insa Centre Val de Loire. 12 postes restaient à affecter et ont finalement été alloués à la nouvelle Comue Centre-Val de Loire après octobre 2017.

La ventilation par type de support est marquée par une prédominance de catégorie A (1 SGASU, 14 IGR, 30 IGE, 5 Asi). Le nombre de postes de catégorie C envisagé initialement est de 15 supports. À l'issue des entretiens avec les

<sup>39</sup> Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007.

<sup>40</sup> Sources : tableaux budgétaires de l'UCLdV pour 2016 et 2017.

DGS, il semble que ces postes ne soient pas en doublon avec ceux existants dans les établissements et que leur positionnement, au service la Comue, est connu de tous. L'absence d'une cartographie consolidée (Comue - établissements) ne permet toutefois pas de véritablement apprécier cette situation en termes de redondance et d'efficacité des moyens mobilisés au regard des actions réalisées.

Conformément au règlement intérieur de la Comue, les emplois localisés dans les établissements sont placés sous la responsabilité hiérarchique du président de la Comue et sous la responsabilité fonctionnelle du président de l'établissement d'affectation. Le comité a pu par ailleurs constater que les fiches de poste types sont rédigées par la Comue, les établissements réalisant ensuite les entretiens de recrutement sur la base d'une composition de jury faite, dans certains cas, en concertation avec le DGS de la Comue. Les conditions de rémunération sont définies par la Comue et l'établissement d'accueil, et sont soumises pour validation au rectorat de Poitiers. Le DGS de la Comue est présent dans certains des jurys de recrutement. L'évaluation des missions de l'agent est réalisée par le supérieur hiérarchique dans le cadre de l'entretien professionnel individuel et transmise, dans certains cas, au DGS de la Comue.

Aux yeux du comité, l'allocation d'un nombre si important de postes, dans un contexte aussi complexe et incertain, nécessiterait une évaluation stratégique de la part de la tutelle quant à son opportunité.

## II - Un pilotage des activités peu efficace

Le statut confédéral de la Comue a, du point de vue de ses acteurs, rendu nécessaire une organisation en « mode projet » qui lui permet d'inscrire ses activités dans un principe de transversalité entre services et établissements. Six vice-présidents ont été désignés pour porter sur le plan politique chacun des axes stratégiques avec l'appui de chefs de projets. Le recrutement, au siège de la Comue, de chargés de mission dédiés à certains domaines (le numérique) ou partagés entre deux domaines (formation continue/international et international/valorisation) est venu apporter un appui indéniable.

Pour autant, une telle organisation implique des règles en matière de définition des objectifs et de suivi des projets qui auraient dû conduire à élaborer des lettres de mission pour les vice-présidents et les décliner pour les chargés de mission recrutés en appui. Si les difficultés liées au périmètre territorial de la Comue et les délais de mise en place de la structure et de sa gouvernance peuvent expliquer le retard apporté à la modélisation de ce mode de fonctionnement sur l'ensemble du périmètre de la Comue, une véritable structuration du mode projet (tableaux de bords, indicateurs,...) n'a pu être constatée par le comité, y compris dans le domaine du numérique<sup>41</sup>, chantier pourtant le plus abouti, du fait notamment d'une mise en œuvre au sein des Pres préexistants. Si d'autres domaines se trouvaient dans une phase de « montée en puissance » à la fin de l'existence de l'UCLdV (l'international, la formation continue, la valorisation), d'autres sont restés inexplorés.

1 ● Recherche : des atouts mal utilisés collectivement et des réalisations en décalage avec les statuts

Malgré le regroupement des forces scientifiques des 7 établissements présents dans la Comue UCLdV, ensemble hétérogène, mais notable, le bilan à mettre à l'actif d'une action propre à la Comue est faible. Si la direction de la Comue avait pensé fédérer les forces en sciences comme en LSHS dans le projet I-Site, l'échec de ce projet, dû notamment à l'insuffisance de focus scientifique, montre bien le problème de positionnement de la Comue sur cette thématique stratégique.

Le développement de 8 écoles doctorales<sup>42</sup>, multisites et homogènes disciplinairement, amorcé par les Pres, est globalement revendiqué par ses acteurs comme l'une des réussites de la Comue UCLdV.

La politique de la Comue UCLdV, qui s'inscrit dans la continuité de celle du Pres antérieur, se poursuit sur le plan de l'encadrement scientifique et pédagogique des doctorants (rattachement à un laboratoire, aide aux colloques,

<sup>41</sup> Source : entretien VP numérique et chargé de mission numérique.

<sup>42</sup> Accueillant 2 000 doctorants au sein de 3 collèges de site avec un budget de 160 K€ en moyenne de 2013 à 2015 (source : RAE p. 12). Huit écoles doctorales multisites ont été créées en 2009 et évaluées en 2012 : « Droit et science politique Pierre Couvrat » a été renouvelée avec l'ajout de juristes de l'université de Limoges ; « Sciences de l'environnement Gay Lussac » regroupe les chimistes et biochimistes des universités de Limoges, Poitiers et La Rochelle ; « Biosanté » réunit des biologistes, médecins et assimilés des universités de Poitiers et Limoges ; « Sciences et Ingénierie en Matériaux, Mécanique, Énergétique et Aéronautique » pour toutes les sciences à l'ingénierie au sein des universités de Limoges, Poitiers et La Rochelle ; « Sciences et Ingénierie pour l'Information » pour les mathématiciens, informaticiens et sciences du signal des universités de Limoges, Poitiers et La Rochelle ; « Cognition, Comportements, Langage(s) » regroupe les laboratoires de sciences humaines concernant les individus des universités de Poitiers et Limoges ; « Sociétés et Organisations » pour les équipes de sciences humaines à l'échelle des structures des universités de Limoges, Poitiers et La Rochelle ; « Lettres, Pensée, Arts et Histoire » pour les sciences humaines à l'échelle des peuples et des nations des universités de Limoges, Poitiers et La Rochelle.

aux missions et à la publication de la thèse, comité de suivi de thèse et durée de la thèse, portfolio du doctorant). Des différences de traitement entre les écoles doctorales LSHS et STT ont toutefois été relevées par le comité, tant sur le plan des moyens matériels que des moyens humains octroyés par la Comue. Le comité relève que la question du diplôme de doctorat unique est intervenue au moment où la Comue ne se sentait plus d'un grand avenir, après le redécoupage des régions, ce qui a manifestement contribué à la remise en cause du doctorat unique, pourtant initialement acquis. Il a pu constater que travailler dans un périmètre de Comue en « fin de vie » a clairement compliqué le pilotage des ED.

## 2 ● Formation initiale, formation continue, formation tout au long de la vie : la Comue incitatrice en matière pédagogique

Malgré les difficultés rencontrées et le non aboutissement de beaucoup d'idées, l'action de la Comue UCLdV sur l'offre de formation (FI, FC, FTLV) est perçue de façon plutôt positive. Dans le cadre des échanges organisés de fait au sein de la Comue, des co-accréditations (parcours entraînement sportif, master musicologie), des doubles diplômes (double diplôme Ensma/Insa CVL) ont vu le jour et des projets comme les formations innovantes pour étudiants décrocheurs (A-MAIN-L-V) ont pu avancer. La Comue UCLdV a clairement été, pour le comité comme pour ses acteurs, incitatrice dans le domaine de la pédagogie, notamment en matière d'initiations aux nouvelles techniques numériques. Elle a accompagné les établissements membres dans le développement des pédagogies transformantes, qui permettent d'accueillir les étudiants de la région et des étudiants étrangers. La Comue paraît aussi avoir été utile au niveau juridique, pour la sécurisation des parcours d'enseignement et l'adaptation à la réglementation.

En ce qui concerne la FC, l'innovation majeure de la Comue porte sur la promotion de parcours mixtes FI/FC, dans lesquels s'intégreraient les procédures de VAE. Le comité constate que la Comue, consciente de la nécessité de répondre aux besoins en formation des territoires différents qu'elle recouvre, s'est tout particulièrement impliquée dans le développement de formations courtes avec les acteurs des territoires, dans le recours aux pédagogies innovantes dans le but d'améliorer l'insertion professionnelle des étudiants, mais aussi d'éviter une fuite des étudiants au niveau des masters.

## 3 ● Valorisation : une coordination insuffisamment structurée

La compétence dévolue dans ce domaine à la Comue UCLdV lors de sa création<sup>43</sup> consistait, en application du principe de subsidiarité ascendante, à « coordonner la cohérence d'ensemble des actions des établissements liées aux orientations de la politique de valorisation », « en accord avec les membres et dans le cadre du projet partagé ». Ce texte<sup>44</sup> soulignait un important potentiel d'innovation et de transfert sur des filières stratégiques identifiées dans les SRI et les programmes proposés dans les CPER 2015-2020 des trois régions d'origine (Centre, Limousin et Poitou-Charentes) : sciences pour l'ingénieur, environnement-bâtiment, santé et numérique.

En écho au rapport d'autoévaluation, le comité a pu constater<sup>45</sup> que la question de la coordination de la valorisation par la Comue n'a pas été centrale au cours de la période évaluée, si ce n'est lors du montage du projet I-site<sup>46</sup>. L'échec de ce projet mais aussi l'organisation très hétérogène de la valorisation dans les établissements membres, la difficile mise en place de la Satt, les départs très rapidement annoncés de 4 membres de la Comue sur 7, le recrutement début 2017 seulement d'un chargé de mission affecté à temps partiel au pôle valorisation sont autant de facteurs explicatifs de l'absence de résultats tangibles dans ce domaine à mettre au compte de la Comue pendant la période 2015-2017.

## 4 ● Systèmes d'information et pédagogie numérique : quelques résultats au bénéfice de la Comue mais un travail à renforcer

Les actions entreprises dans le domaine du numérique ont commencé à l'échelle régionale avec les universités numériques en région (UNR) et sa déclinaison locale l'UNR Poitou-Charentes et Limousin (UNRPCL) et l'UNR Centre. Le Pres Limousin Poitou-Charentes a repris en 2009 les chantiers initiés par l'UNRPCL avec des objectifs de développer un

<sup>43</sup> Décret n°2015-857 du 13 juillet 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et d'établissements « Université confédérale Léonard de Vinci », annexe article 5.

<sup>44</sup> Document « Projet de création Université Léonard de Vinci, contrat de site 2018-2022 », § 2.2.1 et 2.2.3.

<sup>45</sup> Rapport d'auto-évaluation UCLdV 2017 pages 21 à 23 et entretiens avec le VP valorisation de la Comue et le directeur de la Satt grand centre, en date du 4 octobre 2017.

environnement de travail (ENT) commun aux établissements membres du Pres, de favoriser des contenus pédagogiques et l'usage des TICE et de les mobiliser en faveur de la gouvernance et de la communication.

En 2015, la Comue a continué les travaux entrepris dans le domaine par les deux Pres antérieurs. Conformément à la loi, un VP numérique a été désigné avec pour mission de coordonner les activités des différents établissements membres dans ce domaine. Un chargé de mission Systèmes d'informations a été recruté en 2016 au niveau de la Comue et localisé en son sein ainsi que deux autres personnels sur les questions d'architecture des SI en 2017.

La Comue a répondu avec succès, en 2015, à un appel à manifestation d'intérêt (AMI) de la mission de la pédagogie et du numérique pour l'enseignement supérieur (MiPNES) sur les infrastructures, les applications et services et sur la convergence des SI des établissements. Les changements d'équipes de direction des établissements membres au printemps 2016 ainsi que le départ de 4 membres sur 7 ont impacté le déroulement de ce projet et notamment l'élaboration d'un schéma directeur du numérique, qui a été différée.

En 2016, deux autres projets, CARNUMEO et A\_MAIN\_LE\_V, présentés par la Comue, ont été retenus dans le cadre de ces mêmes appels à manifestation d'intérêt. Le projet de Cartographie NUMérique LEONard de Vinci (CARNUMEO) vise à dresser une cartographie des applications des différents établissements membres dans la perspective de les harmoniser et d'identifier des pôles d'expertise capitalisables au bénéfice des différents membres. Le projet A\_MAIN\_LE\_V vise à soutenir les innovations pédagogiques et à identifier des référents au sein de chacun des établissements sur ces questions et de contribuer au développement d'un « Learning Laboratory » qui pourrait être rattaché au « Network » auquel participe déjà l'Ensm. Enfin, la Comue a rejoint le consortium Améthys fédérant plusieurs établissements d'enseignement supérieur français sans qu'il soit, pour l'heure, possible d'évaluer l'avancement de ce projet au-delà de la participation de plusieurs personnes de la Comue au sein de différentes structures de ce consortium.

Le mode projet est présenté par l'UCLdV comme particulièrement efficace dans le domaine des SI. Pour autant, les avancées dans les trois projets correspondants semblent modestes, en dépit de moyens importants, notamment humains, mobilisés à cet effet. Le schéma directeur du numérique commun reste à bâtir, alors qu'il devrait constituer la traduction de la stratégie retenue sous forme de projets cohérents en synergie les uns avec les autres, associée à des moyens humains et budgétaires identifiés, et positionnée sur un chronogramme précis pluri annuel.

## 5 ● Les services à l'étudiant : un dossier non saisi par la Comue

Le comité constate que la Comue ne s'est pas saisie de la coordination des services mis à la disposition des étudiants (services communs et œuvres universitaires), s'agissant par exemple de l'amélioration de la qualité de la vie étudiante, mais aussi du développement de la mobilité ou encore de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants étrangers. Sa courte durée d'existence peut en grande partie expliquer ce constat.

S'agissant des échanges internationaux, l'UCLdV s'appuie sur le programme d'échanges Erasmus mais le comité relève deux freins principaux au développement de la mobilité entrante : manque d'identité de la Comue en tant que telle, enseignement insuffisant des langues étrangères. En outre, le fonctionnement complexe de la Comue à 7 membres a très certainement aussi compliqué le développement des échanges internationaux. Des tentatives de réflexions communes, en réunions de travail, ont bien eu lieu, mais sans que cela ne débouche sur des actions concrètes. Si la politique d'échanges internationaux s'inscrivait principalement dans une volonté commune de mieux figurer ensemble dans les différents classements internationaux, aucune véritable stratégie n'a jamais été mise en place et l'état des lieux nécessaire préalable reste encore à établir.

De manière plus générale, les étudiants n'ont pas eu le temps de se reconnaître dans une « communauté » à l'échelle de l'UCLdV, restée très abstraite pour eux. Cela explique sans doute leur non-implication dans les instances de la Comue, ainsi que leur absence lors de l'évaluation menée par le comité. Au-delà des conseils, cette absence des étudiants est également manifeste dans la construction commune des projets. En ce sens, le comité ne peut que constater que la Comue n'a pas su mobiliser ses étudiants.

Au vu de ces éléments, le comité est conforté dans l'idée d'un hiatus systématique entre les dispositions stipulées dans les statuts et les réalisations de la Comue.

# Conclusions

La brève aventure de l'UCLdV à 7 membres montre à l'évidence le rôle croissant du niveau « région » dans l'organisation et le fonctionnement des établissements d'ESR situés sur leurs territoires respectifs, cela parfois en décalage avec des organisations plus traditionnelles fondées sur l'histoire des établissements et sur leurs jeux d'influence (ou d'opposition) traditionnels.

L'UCLdV s'est ainsi constituée sur la base d'un découpage transrégional, orienté nord-est-sud-est, de la Sologne au littoral charentais. Cette organisation, autour de 7 établissements éloignés tant par la géographie que par leurs histoires, thématiquement très dispersés, adossés à des territoires diversifiés, a donné naissance à une Comue dotée d'une organisation perçue à l'extérieur comme peu prégnante, simplement confédérée et faiblement fondée, dont le projet d'I-Site était en conséquence complexe et peu convaincant en termes de définition d'une « université cible » et en termes de gouvernance.

L'UCLdV a été lourdement handicapée par la nouvelle configuration régionale votée par le Parlement fin 2014. Sa création, malgré tout, par le MESR mi-2015, s'est accompagnée d'un dysfonctionnement permanent qui a conduit à sa désagrégation rapide. Elle n'a eu ni le temps, ni les capacités de développer de nouveaux dispositifs collaboratifs. Les résultats obtenus vont parfois moins loin que ceux obtenus par les regroupements précédents (universités numériques régionales, Pres,...) dans les anciennes régions. Au vu de ce faible bilan, le comité n'a pu que s'étonner du choix qui avait été fait de créer une Comue dans un contexte si peu intégrateur.

Le comité considère que son analyse finale doit être mobilisée sur le projet présenté par la nouvelle Comue UCLdV, dans la perspective de proposer des orientations utiles au pilotage de celle-ci. Cette nouvelle Comue UCLdV qui regroupe 3 partenaires depuis septembre 2017, et pour laquelle le comité a disposé d'éléments d'appréciation plus nombreux que pour la nouvelle Comue Centre-Val de Loire créée peu de temps après, peut s'inscrire dans une véritable politique de site, liée à la région Nouvelle Aquitaine. En fait foi, par exemple, la participation du président de l'UCLdV à une « association » regroupant les gouvernances des établissements universitaires de toute cette région, à l'initiative de la présidence de Nouvelle Aquitaine<sup>47</sup>.

Dans cette nouvelle perspective, la coordination des sites de Poitiers (université de Poitiers et Ensm) et de Limoges (université de Limoges) fait sens. En effet :

- des complémentarités et liens ont déjà tissés sur le plan de la formation et de la recherche entre ces deux sites (droit, activités médicales, ingénierie des systèmes, électronique et technologies associées, transports aériens et terrestres, matériaux...);
- les caractéristiques socio-économiques sont à la fois proches (tissu économique de faible densité, démographie, économie rurale, réussite post-bac des bacheliers) et complémentaires (taille et niveau d'intégration nationale et internationale des entreprises)<sup>48</sup> entre les territoires poitevin et limousin, dont les développements respectifs nécessiteraient qu'un effort commun d'innovation soit entrepris par les établissements de sites ESR de proximité. Ceci irait dans le sens de la volonté des collectivités territoriales de mieux s'impliquer dans le développement de l'ESR.

Ces perspectives de mise en valeur s'inscrivent dans la continuité de résultats encore limités mais malgré tout significatifs, compte tenu des circonstances, sur certains dossiers (numérique, écoles doctorales, restructuration de la Satt, actions en faveur de la formation tout au long de la vie...) et à la volonté aujourd'hui réelle des acteurs de terrain de la nouvelle UCLdV de construire un dispositif ESR utile et commun aux deux sites de Limoges et Poitiers. Sur le court terme, cela justifierait de dépasser la simple « confédération » actuellement en vigueur. Un système « fédéral » serait ainsi envisageable, plus intégré qu'aujourd'hui, avec des options stratégiques mieux partagées par les trois établissements, et des collaborations plus étroites tant en ce qui concerne les objectifs de recherche que les formations communes. Certaines, du reste, pourraient être mieux focalisées sur les besoins de ce territoire qui constitue le « Nord de la Nouvelle Aquitaine ». Elles donneraient à celui-ci une réalité géographique et une visibilité accrues ainsi qu'une capacité renforcée à innover et à développer son économie. Coordinné au « Sud de la Nouvelle Aquitaine » par le truchement de l'association ESR régionale récemment créée et organisée autour de la métropole bordelaise, le système « fédéral » viendrait renforcer ce dispositif. Il permettrait en effet à l'ensemble de la Nouvelle Aquitaine de bénéficier d'une ouverture vers les établissements de recherche et de formation situés encore plus au

<sup>47</sup> Évoquée à plusieurs reprises au cours des entretiens du comité, notamment avec le président de l'UCLdV.

<sup>48</sup> Voir le diagnostic territorial « STRATER » réalisé entre ces deux régions par le MESR, en 2014.

nord, le long de l'axe de communication rapide qui joint le Sud-Ouest de la France (et au-delà) au Nord de l'Europe. Cela exige bien sûr que l'on envisage le développement socio-économique comme intellectuel des territoires, notamment métropolitains, en fonction de la taille et de la fonctionnalité des réseaux de communications et d'échanges qu'ils sont en mesure de tisser, et non en fonction de la quantité de services et de personnes qu'ils sont en mesure de concentrer.

### Points d'appui pour le futur projet de l'UCLdV

- Volontarisme de la région Nouvelle Aquitaine pour disposer d'une présence coordonnée de l'ESR sur tout son territoire, et bienveillance manifestée par les acteurs et collectivités du territoire.
- Héritage positif du fonctionnement du Pres qui a précédé la Comue, vis-à-vis de plusieurs actions (numériques, pédagogiques) dont peuvent bénéficier les personnels et les usagers de ses établissements, ainsi que vis-à-vis de l'ébauche d'une politique dédiée aux actions internationales.
- Mobilisation forte et grande capacité de résilience des personnels en charge de l'UCLdV.
- Niches de haut niveau en recherche, qui permettraient la mise en place d'un projet de recherche partagé donnant de la visibilité à la Comue (Labex SIGMALIM et INTERACTIFS en particulier) et qui pourraient être exploitées dans des objectifs de développement territoriaux et/ou de partenariats avec les universités situées dans des régions ou territoires voisins : Tours (médecine, SHS), Orléans (aérothermique, matériaux), Clermont-Ferrand (routes « intelligentes », objets connectés), La Rochelle (interaction liquide / surfaces).
- Potentiel de formation doctorale de haut niveau, renforcé par le rapprochement des écoles doctorales des trois établissements de la nouvelle Comue.

### Points de vigilance du futur projet de l'UCLdV

- Modèle confédéral qui peut s'avérer insuffisant pour porter certaines ambitions de la Comue, pilotage trop peu charpenté et modélisé pour créer une vraie synergie entre des établissements organisés différemment.
- Possible tentation de la région Nouvelle Aquitaine de renforcer la centralité de l'ESR sur des logiques spécifiques à la métropole régionale.
- Intérêt pour le projet à confirmer de la part des organismes nationaux de recherche.
- Budget difficilement soutenable au regard des objectifs et des missions que se donne aujourd'hui la Comue.
- Dispositif de communication tant interne qu'externe encore insuffisamment structuré et planifié.
- Manque d'état des lieux et de cartographie d'ensemble, notamment sur les performances des formations et les objectifs de professionnalisation des étudiants.

### Recommandations

- Aller au-delà d'une structure institutionnelle confédérale, vers une organisation fédérale, afin de disposer d'outils plus efficaces pour construire, en harmonie avec le schéma ESR régional, une politique universitaire mieux intégrée et adaptée au territoire de la « Nouvelle Aquitaine Nord » et au-delà de la région.
- Développer une stratégie de recherche fondée sur des objectifs plus précis, avec une meilleure focalisation sur les niches d'excellence des établissements fédérés, d'une part, et une meilleure appropriation et exploitation des avantages socio-économiques du territoire d'implantation de la Comue, dans son inscription inter-régionale, nationale et européenne, d'autre part (route d'influence, proximité d'autres universités et métropoles). Y associer une meilleure orientation et priorisation des formations, notamment au niveau master, afin de mieux animer le tissu socio-économique du site d'implantation de l'UCLdV. Un nouveau projet collectif sur le périmètre aujourd'hui plus restreint de la Comue serait de nature à renforcer celle-ci, convenablement relayée par les établissements.
- Développer une stratégie internationale fondée sur des objectifs précis, focalisée sur les niches d'excellence des établissements membres d'une part, et sur les collaborations les plus prometteuses d'autre part. Cela irait dans le sens d'une meilleure appropriation d'une subsidiarité ascendante appuyée sur une définition claire des compétences respectives de la Comue et des établissements.
- Evoluer vers des modalités de fonctionnement allant au-delà du « mode projet » : si celui-ci permet la mobilisation des acteurs au-delà des stricts organigrammes tubulaires et de circuits hiérarchiques parfois

lourds et peu réactifs, il n'exonère cependant pas de la mise en place d'un comité stratégique qui définit les grandes orientations, d'un comité de pilotage qui s'assure de leur mise en œuvre et de la déclinaison des projets. Chacun de ces deux comités devrait procéder à une évaluation ex ante et ex post des orientations fixées et des actions envisagées et engagées suivant un chronogramme pluriannuel.

- Construire des feuilles de route plus précises, intégrant les avantages issus du passé (UNR, Pres) avec les capacités du territoire associant les deux « sites » d'activités de la Comue. Après discussion avec eux, le président de la Comue pourrait établir des lettres de mission à ses vice-présidents, précisant et formalisant les objectifs assignés, les grandes actions à entreprendre, les moyens mobilisables. Celles-ci devraient être également approuvées par le CA de la Comue et il y aurait un gain à ce qu'elles soient diffusées aux CA des établissements membres.
- Développer au niveau du CA et Cac un fonctionnement en groupes de travail allant dans le sens d'une meilleure appropriation des dossiers de la Comue par les élus et d'une plus grande implication de ses représentants. Ces commissions, dotées de lettres de mission précises, viendraient en soutien de l'exécutif en place et constitueraient des relais pour lui, notamment auprès des personnels. Le Cac gagnerait à travailler en synergie avec les VP chargés des différentes missions et avec l'ensemble des partenaires de la Comue (laboratoires, doctorants, monde socio-économique).
- Renforcer la communication tant en interne, vers les personnels et les étudiants, qu'en externe, vers le public, les collectivités et les milieux socio-économiques, afin de rendre plus présentes et de mieux faire connaître les stratégies d'ensemble décidées au niveau fédéral et la plus-value qu'une telle fédération peut apporter. Dans cette perspective de communication, la Comue pourrait apporter des services supplémentaires (par exemple, manifestations scientifiques, universités d'étés, mise en commun des bourses Erasmus et des autres soutiens aux séjours à l'étranger).

# Liste des sigles

## A

ANR Agence nationale de la recherche

## 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 aérothermodynamique pour des propulsions et des systèmes énergétiques propres et sûrs (Labex)

CFVU Commission de la formation et de la vie universitaire

CHRU Centre hospitalier régional universitaire

CHU Centre hospitalo-universitaire

CMI Centre de mobilité international

CNRS Centre national de la recherche scientifique

Comue Communauté d'universités et établissements

CPER Contrat de plan État-région

## D

D (LMD) Doctorat

DGS Directeur général des services

DIRD Dépense intérieure de recherche et développement

## E

ED École doctorale

Eni École nationale d'ingénieurs

ENT Environnement numérique de travail

Equipex Équipement d'excellence

Erasmus European action scheme for the mobility of university students (programme européen)

ESENER École supérieure de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

Esp École supérieure du professorat et de l'éducation

ESR Enseignement supérieur et recherche

## F

FTLV Formation tout au long de la vie

## G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique

## I

Idefi Initiative d'excellence en formations innovantes

Ifremer Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer

IGE Ingénieur d'études

IGR Ingénieur de recherche

Inra Institut national de la recherche agronomique

Insa Institut national des sciences appliquées

Inserm Institut national de la santé et de la recherche médicale

I-Site Initiatives - Science - Innovation - Territoires - Economie

IUT Institut universitaire de technologie

## L

L (LMD) Licence

LSHS Lettres, sciences humaines et sociales

## M

M (LMD) Master  
 MENESR Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

## N

NOTRe Nouvelle Organisation Territoriale de la République (loi du 7 août 2015)

## P

PIA Programme d'investissements d'avenir  
 PIA2 Deuxième programme d'investissements d'avenir  
 PIB Produit intérieur brut  
 PME Petite et moyenne entreprise  
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

R&D Recherche et développement  
 RAE Rapport d'autoévaluation  
 RCE Responsabilités et compétences élargies

## S

Satt Société d'accélération du transfert de technologies  
 SDN Schéma directeur du numérique  
 SHS Sciences humaines et sociales  
 SRI Service des relations internationales

## T

Tice Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

## U

UCLdV Université confédérale Léonard de Vinci  
 UFR Unité de formation et de recherche  
 UNR Université numérique en région  
 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

# Observations du président



Le Président de la COMUE Léonard de Vinci  
à  
Monsieur le Président du HCERES

Poitiers le 14/03/2018

Monsieur le Président,

Vous avez bien voulu m'adresser le rapport définitif d'évaluation de l'Université Confédérale Léonard de Vinci (UCLdV). Si je suis convaincu que les recommandations formulées en conclusion du document vont nous permettre d'affiner notre projet de contrat de site, le rapport définitif du HCERES appelle de ma part de nombreuses observations.

Tout d'abord je constate que le comité n'a pas corrigé les erreurs factuelles ou d'interprétation que j'avais déjà signalées dans un premier courrier. Cette absence de modification est très regrettable et atténue la portée des autres observations formulées par le HCERES.

Par ailleurs, et au-delà des erreurs factuelles, j'ai également de nombreuses observations de fond pour rappeler la nature de notre ComUE qui est une ComUE de coopération et de coordination. L'originalité de notre modèle explique vraisemblablement certaines remarques du comité, certes pertinentes pour une université autonome ou un ComUE pré fusionnelle, mais sans objet pour une ComUE comme la nôtre.

## 1) Les erreurs factuelles ou d'interprétation.

- S'agissant du budget, il y a plusieurs erreurs factuelles que je tiens à corriger. Il est tout d'abord indiqué que la contribution des établissements membres représente, en 2016, un peu moins de 90 K€ pour 4 mois de fonctionnement effectif. Sur ce point, il me semble qu'il s'agit de la contribution 2017 et non 2016. Par ailleurs, et s'il s'agit bien de la contribution 2017, celle-ci s'élève à 298 750 € pour 7 établissements, soit 23 % du budget global. Enfin, à titre d'information, la contribution des trois établissements au budget 2018 s'élève à 359 800 €. On notera que cela correspond pour les universités de Poitiers, de Limoges et de l'ISAE/ENSMA à un doublement de leur participation par rapport à 2017.
- Concernant les ressources humaines, je tiens à rappeler que 65 emplois ont été attribués, dont 18 en 2015, 21 en 2016 et 26 en 2017. Lors de la venue du comité, les emplois obtenus en 2017 n'étaient pas encore occupés (ces emplois étant financés à 50 % en année n, ils ne peuvent être pourvus qu'au mois de septembre de l'année d'obtention). L'analyse ne peut donc porter que sur les 39 emplois attribués en 2015 et 2016.

Par ailleurs, compte tenu du départ annoncé des universités de Tours, d'Orléans et de la Rochelle et de l'INSA Centre Val de Loire et de la nécessité d'élaborer un nouveau contrat de site dans une ComUE à trois établissements, il a été décidé de laisser vacants quelques emplois pour les affecter ultérieurement sur les actions prioritaires identifiées dans le futur projet.

Toujours concernant les ressources humaines, je tiens à préciser que depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 la ComUE UCLdV ne dispose plus que de 36 emplois. En effet, sur les 65 emplois attribués initialement 25 ont été transférés vers la ComUE Centre Val de Loire et 4 vers la ComUE Aquitaine.

## **2) La période sur laquelle porte l'évaluation du HCERES.**

L'audit du HCERES porte sur les années 2015-2017. Or, sur cette courte période de deux ans, la ComUE Léonard de Vinci a vu son périmètre considérablement modifié ce qui rend difficile l'évaluation d'une structure qui n'a finalement jamais réellement existé et donc fonctionné.

La ComUE Léonard de Vinci a été créée par le décret n° 2015-857 du 13 juillet 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université confédérale Léonard de Vinci ». Ces statuts ont été élaborés et votés par les conseils d'administrations des sept établissements membres de ce nouvel établissement public, avant la publication de la loi du 16 janvier 2015 proposant un nouveau découpage territorial. Pour autant, et malgré ce découpage territorial qui conduisait la ComUE UCLdV à couvrir deux régions différentes (Région Nouvelle-Aquitaine et Région Centre Val-de-Loire), les présidents et directeurs des établissements fondateurs de la ComUE ont confirmé leur volonté de créer ce nouvel établissement public.

Compte tenu des délais pour constituer le conseil d'administration, c'est seulement en avril 2016 que le président de la ComUE a été élu. L'agent comptable, malgré les relances nombreuses auprès de la direction du budget, n'a été nommé qu'en juillet 2016. Enfin, le budget de l'année 2016 n'a été voté qu'au mois d'octobre de cette même année.

Dans le même temps, l'année 2016 a été une année d'élection dans les universités avec l'arrivée de nouvelles équipes présidentielles à Tours, Orléans, La Rochelle et Limoges. Dès son élection, le président de l'université de La Rochelle a fait part de son souhait de quitter la ComUE Léonard de Vinci. Cette demande a été adressée formellement au président de la ComUE UCLdV en septembre 2016. Quant aux universités de Tours et d'Orléans et de l'INSA Centre-Val-de-Loire, la décision de quitter la ComUE a été notifiée officiellement à la ComUE en janvier 2017, même si cette décision avait été annoncée en novembre 2016.

Ces départs ont été réellement effectifs avec la parution de trois décrets : celui du 25 août 2017 qui acte les départs des universités de Tours, d'Orléans et de La Rochelle et de l'INSA Centre Val de Loire de la ComUE UCLdV ; celui du 10 octobre 2017 qui acte l'entrée de l'université de la Rochelle au sein de la ComUE Aquitaine et enfin celui du 25 octobre 2017 portant création de la communauté d'universités et établissements « Centre-Val-de-Loire ».

Comme on peut le constater au regard de ces éléments, la mission d'audit du HCERES porte sur une période courte et instable, durant laquelle la ComUE UCLdV à sept membres n'a pas pu réellement fonctionner. Cette ComUE à 7 membres, objet du rapport du HCERES, n'a d'ailleurs plus rien à voir avec la ComUE UCLdV actuelle créée par le décret du 25 août 2017 qui comprend trois membres fondateurs (les universités de Limoges et de Poitiers et l'ISAE/ENSMA) et couvre l'ancien périmètre des régions Limousin/Poitou-Charentes, à l'exception du département de la Charente-Maritime.

Ces conditions de fonctionnement expliquent certains retards notés par le comité.

Par exemple, il est vrai que la ComUE n'a pas tissé de nouveaux liens entre 2015 et 2017. Cependant, l'incertitude quant au périmètre de la ComUE ne permettait pas de signer des conventions de partenariats. La situation étant désormais plus claire, j'informe le comité qu'une convention de partenariat a été signée avec l'ESENER qui siège désormais dans notre CA et notre CAC.

S'agissant du numérique, le comité note que nous avons obtenu en 2 ans trois appels à manifestation d'intérêt. C'est pour moi un succès tout à fait significatif, dans le contexte que j'ai décrit précédemment. Il est vrai que nous n'avons pas pu avancer sur l'élaboration d'un schéma directeur numérique. Cela n'avait d'ailleurs pas de sens compte tenu des départs annoncés de 4 établissements.

### **3) La ComUE UCLdV, une ComUE de coordination et de coopération.**

Les observations du comité concernant notre établissement posent finalement la question de la pertinence de la gouvernance des ComuES prévue dans la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche. Si ce mode de gouvernance, calé sur celui des universités, est adapté aux ComUEs pré-fusionnelles, il ne permet pas un fonctionnement efficace des ComUEs de coopération et de coordination comme la ComUE UCLdV. Ce constat est d'ailleurs partagé par nombre de présidents de ComUEs, mais également par le Gouvernement qui souhaite expérimenter de nouvelles formes de gouvernance de ces établissements.

Notre établissement est un ComUE de coordination et de coopération. Une ComUE de coordination, c'est une ComUE dont la vocation est d'organiser le travail en commun sur des projets portés par l'un des établissements membres, mais qui ont vocation à être étendus à (tous) les membres fondateurs ou partenaires. Une ComUE de coopération c'est une ComUE qui porte en propre certains sujets qui par essence intéressent tous les établissements membres.

Au titre de sa mission de coordination, notre ComUE a vocation à regrouper sur le territoire Nord Aquitain les établissements d'enseignement supérieur, mais n'a pas vocation à se substituer aux établissements membres. Notre ComUE est également une ComUE de coopération qui offre aux établissements qui la compose un espace de travail pour porter des projets qui nécessitent une taille critique qu'aucun des établissements ne pourrait avoir seul.

Ainsi, il me semble que la nature même de notre établissement n'a pas été suffisamment prise en compte par le comité, ce qui explique parfois les hiatus entre les observations de celui-ci, pertinentes pour une université autonome ou une ComUE préfusionnelle, et la réalité de notre ComUE confédérale de coordination et de coopération.

Plusieurs exemples issus du rapport permettent d'illustrer mes propos.

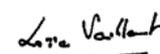
Ainsi, je partage l'avis du comité qui note que les communautés universitaires perçoivent mal l'action concrète de la ComUE. Cependant, les ComUEs de coopération et de coordination n'ont pas vocation à se substituer aux établissements et leurs actions sont souvent éloignées « des réalités de terrain », ce qui rend sa stratégie peu visible. Cette critique peut donc être entendue, mais est consubstantielle aux ComUEs de coopération et de coordination.

Le comité note que « la ComUE ne s'est pas saisie de la coordination des services mis à la disposition des étudiants (services communs et œuvres universitaires) ». Sur ce point, je n'ignore pas qu'il s'agit d'une compétence dévolue aux ComUEs. Cependant, cette disposition est adaptée aux ComUEs préfusionnelles, dont les établissements sont sur un campus unique. Pour des ComUEs dont les établissements sont à plus de deux heures de distance en voiture, l'approche doit être différente. Nous souhaitons néanmoins nous saisir de ce sujet, mais dans une approche pragmatique, en proposant des actions qui ne sont portées ni à Poitiers, ni à Limoges.

En conclusion, je tiens à remercier le comité pour l'attention qu'il a bien voulu porter à notre projet qui marque un nouveau départ pour notre ComUE de coopération et de coordination. Les points d'appui et de vigilance identifiés nous seront très utiles ainsi que les recommandations qui vont nous permettre d'affiner notre prochain contrat de site.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes respectueuses salutations.

Loïc Vaillant



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la coordination territoriale portée par la Comue Université confédérale Léonard de Vinci a eu lieu du 3 au 5 octobre 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Dominique Le QUÉAU, directeur de recherche, directeur du rayonnement scientifique, industriel et institutionnel en Midi-Pyrénées et Aquitaine de l'ONERA.

## Ont participé à l'évaluation :

- Elisabeth BELMAS, professeur des universités en histoire moderne, ancienne VPCA, université Paris 13 ;
- Anne CHANUT-VINCENT, ex-directrice de la formation et de l'enseignement supérieur, CCI Grand Lille ;
- Maryse DARNAUDGUILHEM, ancienne secrétaire générale adjointe de l'Académie de Versailles ;
- Martin HUMBERT, étudiant en Master 2 de développement et management des universités, université de Lorraine ;
- Monica LUGATO, professeur des universités en droit international, université LUMSA de Rome ;
- Pierre-Yves PEGUY, maître de conférences des universités en sciences économiques, université Lumière Lyon 2.

Françoise MARILLIA, conseillère scientifique et Etienne CAZIN, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>

Monsieur Vincent Hoffmann-Martinot  
Président  
Comue d'Aquitaine  
166, Cours de l'Argonne  
33000 Bordeaux

**Objet :**  
Rapport d'évaluation par  
le Hcéres

**Réf :** MC N°300-2018

**Affaire suivie par :**  
Annie Vinter  
Tél : 01 55 55 61 92  
annie.vinter@hceres.fr

Paris, le 14 mai 2018

Monsieur le Président, *cher collègue,*

En réponse à votre courrier du 18 avril 2018, dans lequel vous signalez la présence d'une erreur factuelle dans le rapport d'évaluation de la Comue Léonard de Vinci paru le 30 mars 2018 sur le site internet du Hcéres ([www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)), nous agréons votre demande et annexons ce présent document à ce rapport, pour signaler une modification à prendre en considération dans le chapitre Conclusions p.18, lignes 44-46.

En lieu et place du passage suivant :

« Coordonné au « Sud de la Nouvelle Aquitaine » par le truchement de l'association ESR régionale récemment créée et organisée autour de la métropole bordelaise, le système « fédéral » viendrait renforcer ce dispositif. »

Il convient de lire :

« Coordonné au « Sud de la Nouvelle Aquitaine » par le truchement de la ComUE d'Aquitaine, le système « fédéral » viendrait renforcer ce dispositif. »

Cette annexe au rapport d'évaluation de la Comue Léonard de Vinci sera publiée sur le site internet du Hcéres.

En vous remerciant de votre lecture attentive de ce rapport d'évaluation, je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

*Bien à Vous*

Michel Cosnard



Président