



HAL
open science

Université de Limoges

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Limoges. 2017. hceres-02026476

HAL Id: hceres-02026476

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026476v1>

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université de Limoges

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 10/11/2017

HCERES

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

Établissements

Pour le Hcéres,¹

Michel Cosnard, Président

Au nom du comité d'experts,²

Olivier Sire, Président du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	9
I – A la recherche de nouveaux équilibres	9
II – Un socle de partenariats historiques	10
1 ● Un réseau dense de partenaires académiques	10
2 ● Une relation étoffée et pérenne avec le CHU	11
3 ● Des relations solides mais peu prospectives avec la sphère socio-économique	11
4 ● Une université qui s'adapte à la loi NOTRe	12
III – Une organisation interne qui se cherche	12
1 ● Des circuits de décision brouillés	12
2 ● Vers une prise de conscience de la nécessité d'équilibrer moyens et missions	13
IV – Un large spectre de vecteurs de communication	13
La recherche et la formation	15
I – Une politique de la recherche à mieux intégrer dans les instances décisionnelles	15
1 ● Un espace de recherche pluridisciplinaire ménageant des thématiques d'excellence.	15
2 ● Une recherche structurée en quatre instituts de tailles hétérogènes qui mériterait d'évoluer	15
3 ● Des objectifs et circuits de décision à concilier pour l'allocation des moyens	17
II – Vers une formation initiale et continue plus lisible et plus visible	17
1 ● Une structuration en champs de formation à redéfinir	18
2 ● Renforcer l'attractivité de l'offre	18
3 ● Le lien entre formation et recherche jugé stratégique	19
4 ● Une aide à la réussite efficace et des moyens de suivi à renforcer	19
5 ● Une aide à l'amélioration continue des formations à coordonner et à harmoniser	19
6 ● Une offre de formation à préciser et à revisiter	19
7 ● Le pôle formation et insertion professionnelle : un outil performant à soutenir	20
8 ● La documentation : une politique et un positionnement à redéfinir	20
La réussite des étudiants	21
I – Un souci de structurer les parcours de l'orientation à l'insertion professionnelle	21
II – Dynamiser et mieux structurer la vie de campus, facteur d'attractivité	21
La valorisation et la culture scientifique	25
I – Ouvrir plus largement les actions de valorisation de la recherche	25
1 ● L'Avrul, la filiale de valorisation de l'UL	25
2 ● Une synergie de valorisation à renforcer avec les autres partenaires.	25

II – Un portage étendu de la culture scientifique et technique	26
Les relations européennes et internationales	29
Une amorce de stratégie structurelle et structurante de l'établissement	29
1 ● Développer la culture projet	29
2 ● Appuyer la mobilité entrante et sortante	29
3 ● Des partenariats stratégiques en voie de resserrement	30
4 ● L'UL au service de la francophonie et active auprès de ses partenaires internationaux	31
Le pilotage	33
I – Prospective pluriannuelle, programmation et dialogue de gestion : trois chantiers en bonne voie	33
II – Une politique de la qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités à piloter de très près	34
III – Les grandes fonctions du pilotage : un chantier prioritaire	34
1 ● Une politique de gestion des ressources humaines innovante et de qualité	34
2 ● Une organisation financière et comptable sur une bonne trajectoire	36
3 ● Une direction du système d'information opérationnelle, mais inachevée	36
4 ● Une gestion du patrimoine immobilier solide, mais sans programmation pluriannuelle	36
Conclusion	39
I – Les points forts	39
II – Les points faibles	39
III – Les recommandations	39
Liste des sigles	41
Observations du président	45
Organisation de l'évaluation	47

Présentation

Créée par le décret n° 68-923 du 24 octobre 1968, l'université de Limoges (UL), pluridisciplinaire, est un acteur important de l'aménagement du territoire limousin. Installée au cœur de la ville de Limoges ainsi que dans sept antennes délocalisées (Brive-La-Gaillarde, Égletons, Tulle, Guéret, Meymac, Ahun, et La Souterraine), l'UL se définit comme une université à taille humaine, proche de ses usagers proposant une offre de formation de proximité³.

Pour l'année 2015-2016, l'université comptait 14 833 étudiants en progression constante sur ces dernières années. Plus de 90 % des étudiants sont sur le site principal de Limoges, le deuxième site regroupant le plus grand nombre d'étudiants étant Brive-la-Gaillarde (694 étudiants, 4,7 %)⁴. Au sein de cet effectif, 7 820 sont des étudiantes (52,7 % des effectifs) et 1 641 sont des étudiants de nationalité étrangère issus de systèmes éducatifs étrangers (11,1 %). Les effectifs de master et de doctorat sont globalement stables ces dernières années avec un déséquilibre entre le nombre des étudiants en licence et en master (1 848 étudiants en master et 5 327 étudiants en licence pour 2015)⁵. Les formations d'ingénieurs comptent 538 étudiants en 2015.

L'offre de formation est organisée en 4 domaines : sciences, technologie et santé (STS); droit, économie et gestion (DEG) ; sciences humaines et sociales (SHS) ; arts, lettres et langues (ALL). Les formations diplômantes sont proposées par les différentes composantes suivantes :

- cinq unités de formation et de recherche (UFR) : droit et sciences économiques, lettres et sciences humaines, sciences et techniques, médecine, pharmacie ;
- quatre instituts : institut universitaire de technologie (IUT), institut d'administration des entreprises (IAE), institut de préparation à l'administration générale (Ipag), institut limousin de formation aux métiers de la réadaptation (Ilfomer) ;
- une école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) ;
- une école nationale supérieure d'ingénieurs intégrée (Ensil-Ensci⁶).

De plus, l'université entretient des liens étroits via une convention de coopération avec l'école d'ingénieur 3IL (institut d'ingénierie informatique de Limoges).

L'établissement délivre 26 licences, 13 diplômes universitaires de technologie (DUT), 44 licences professionnelles (LP), quatre diplômes d'ingénieurs, 54 masters et 96 diplômes universitaires ou interuniversitaires (DU - DIU). Ces formations sont proposées en formation initiale classique et par apprentissage, en formation continue, en formation en présentiel ou à distance, sur l'ensemble des sites. En 2012, la création de l'Ilfomer a ouvert de nouvelles filières de formations (masseur-kinésithérapie, ergothérapie, orthophonie). La dynamique dans le domaine sanitaire et social s'est aussi développée grâce au pôle domotique et santé sur le site de Guéret (LP « domotique » depuis 2008, création en 2014 du département d'IUT « carrières sociales », transfert de la LP « contrôle technique de l'immobilier santé et sécurité de l'habitat »). Les stagiaires de la formation continue sont suivis par la direction de la formation continue (1 119 stagiaires en 2015, 51 validations des acquis de l'expérience -VAE) et le service « formation continue, relations entreprises, alternance » de l'IUT (2015 : 576 stagiaires, 222 contrats pro, 105 VAE déposées). Les apprentis sont suivis via le centre de formation d'apprentis de l'enseignement supérieur du limousin (456 apprentis)⁷.

La recherche à l'UL est une recherche pluridisciplinaire ouverte sur différents champs de la science et de la connaissance. Les 22 unités de recherche (14 équipes d'accueil - EA et 8 unités mixtes de recherche - UMR) sont réparties en 4 instituts de recherche. La recherche présente des domaines phare tels que les matériaux et procédés céramiques, les composants et circuits électroniques et optiques intégrés ainsi que la modélisation. Ces domaines sont portés par deux UMR CNRS et fédérés au sein de Σ -lim, laboratoire d'excellence (LabEx) labellisé dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA1) en 2011. Le domaine de la santé est également un pôle d'excellence de l'établissement, avec notamment une UMR CNRS, trois UMR Inserm et un nouveau centre de biologie et de recherche

³ Source : Rapport d'autoévaluation (RAE), p. 22

⁴ Source : Tableau de bord de l'enseignement supérieur : les étudiants et les formations - MESRI

⁵ Soit un ratio M/L de 0,34, alors que ce ratio est de 0,44 au national (chiffres 2015-2016 UL)

⁶ L'école nationale supérieure d'ingénieurs de Limoges (Ensil) et l'école nationale supérieure de céramique industrielle (Ensci) ont donné naissance au 1er janvier 2017 à une nouvelle école d'ingénieurs, appelée Ensil-Ensci à la suite de la publication d'un arrêté au Journal officiel, le 17 décembre 2016.

⁷ Source : RAE, p. 31

en santé (CBRS) qui est une infrastructure commune université/centre hospitalo-universitaire (CHU). Une nouvelle convention a été conclue avec le CHU en 2013.

Le personnel de l'établissement est constitué en 2015 de 1 855 personnes (en augmentation de 37 personnes par rapport à l'année précédente) dont 51 % de femmes. Les emplois se répartissent entre 1 101 enseignants (760 titulaires et 341 contractuels) dont 363 maîtres de conférences (MCF) et 224 professeurs des universités (PR) ; et 754 personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques (Biatss) dont 553 titulaires et 201 contractuels⁸.

En 2015, affichant 147,4 M€ en recettes exécutées, et 147,8 M€ en dépenses exécutées, le budget affichait un déficit d'un peu plus de 410 k€. La masse salariale est de près de 115 M€.

L'UL est membre, depuis sa création en 2015, de la communauté d'universités et établissements (Comue) « Université confédérale Léonard de Vinci » avec les universités de Poitiers, Tours, Orléans et La Rochelle, ainsi que l'Insa Centre Val de Loire et l'École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique (Isae-Ensm). À la suite du redécoupage territorial issu de la loi NOTRe⁹ (2015), les universités de La Rochelle, Orléans et Tours, ainsi que l'Insa Centre Val de Loire ont décidé de se retirer de cette Comue. L'UL fait partie aujourd'hui de la région Nouvelle Aquitaine, tout comme les universités de La Rochelle, Limoges et Poitiers, et l'Isae-Ensm. L'université de La Rochelle devrait intégrer la Comue d'Aquitaine en septembre, tandis que les établissements de Poitiers et Limoges travaillent à la stabilisation de leur regroupement actuel.

Dans le cadre de ses relations avec l'environnement socio-économique, l'université a créé une fondation partenariale en 2011 (27 membres fondateurs) avec comme objectif de soutenir l'innovation et de renforcer les coopérations de l'université avec le monde socio-économique. De plus, L'agence de valorisation de la recherche universitaire du limousin (Avrul) a été créée en 2008 avec la région Limousin avec pour missions de détecter et soutenir la maturation de projets innovants issus des laboratoires, gérer le portefeuille de brevets et incuber les entreprises en création. Enfin, l'université est partenaire de la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Grand Centre¹⁰. Une convention régit les interventions de la Satt auprès de l'université et de l'Avrul.

Concernant les relations avec les collectivités territoriales, l'université a signé son quatrième contrat d'objectifs et de moyens en juin 2015 avec la région Limousin, en déclinaison du schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, pour 36 M€ sur six ans. Suite à la réorganisation territoriale, l'UL s'inscrit dans la Nouvelle Aquitaine. Cette réorganisation remet en cause l'application de ce contrat d'objectif et de moyens, la région Nouvelle Aquitaine privilégiant comme mode d'intervention les appels à projets annuels. En ce qui concerne par contre le contrat de plan État-région 2015/2020 (CPER), la Nouvelle Aquitaine a repris à son compte les engagements pris par la région Limousin¹¹.

L'université entretient aussi des relations avec les différentes collectivités sur ses territoires d'implantation dont ses sites distants par le biais de conventions (conventions de mise à disposition de locaux avec les départements, conventions de financement avec les agglomérations, conventions de partenariat avec les communes de Limoges et Brive-La-Gaillarde).

L'évaluation de l'établissement s'est déroulée en mai 2017 à un moment charnière de son histoire tant du fait de la recomposition territoriale que de la prise en compte de la nécessité de restructurations internes. À l'échelle territoriale, les régions Limousin et Poitou-Charentes ont fusionné avec celle d'Aquitaine pour former la Nouvelle Aquitaine dont le siège est à Bordeaux, l'ancienne région Limousin représentant 20 % de la superficie. De ce nouveau découpage et de la mise en œuvre de la loi NOTRe, découlent des modifications substantielles de l'accompagnement de l'UL par les collectivités territoriales. Historiquement, l'UL s'est développée comme une université de territoire dans toute l'acceptation positive du terme de par son souci de favoriser le développement économique local et d'accroître les compétences des jeunes limousines et limousins et ce, dans le périmètre cohérent en termes de

⁸ Source : Bilan social 2014-2015 université de Limoges

⁹ Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République

¹⁰ La Satt Grand Centre est une SAS créée le 15 Mai 2013 et dotée de 60 M€ sur 10 ans. Au service des universités, des organismes de recherche, des établissements hospitaliers et des écoles, l'écosystème de la Satt inclut au total six universités, deux établissements scientifiques et technologiques (CNRS et Irstea), quatre grandes écoles d'ingénieurs et trois centres hospitaliers représentant au total 8 500 chercheurs, en plus de 8 pôles de compétitivité et une vingtaine de clusters d'excellence sur trois régions (Auvergne-Rhône-Alpes, Centre-Val de Loire et la Nouvelle Aquitaine). Elle dispose d'un siège social à Clermont-Ferrand et de six antennes (Clermont-Ferrand, Orléans, Tours, Poitiers, La Rochelle, Limoges).

¹¹ Volet CPER concernant l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation d'un montant de 47,03 M€ (24,165 État et 22,865 région)

moyens et d'ambitions qu'envisageait la région Limousin. Dans ce contexte, l'UL a développé une offre de formation de proximité et de qualité, fait émerger un ensemble de laboratoires dont certains ont acquis une visibilité internationale et développé des partenariats de première utilité notamment pour le développement à l'international et celui de la formation continue.

Au vu du précédent rapport et à l'appui des documents fournis pour la présente évaluation par l'UL, notamment le rapport d'autoévaluation (RAE), le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux axes suivants :

- l'articulation des instances en lien avec les circuits de prises de décisions ;
- le processus d'identification et de dimensionnement des ressources humaines, matérielles et immatérielles à mobiliser pour la mise en œuvre des décisions stratégiques ;
- le recensement des besoins du personnel en termes de formation métier, d'adaptation à la diversité des publics (accessibilité et mises en réussites) et d'acquisition de nouvelles compétences ;
- les stratégies de spécialisation, de partenariats et de réseaux ;
- le pilotage et la capitalisation des interactions entre l'université et la sphère socio-économique en lien avec les projets de développement de l'université ;
- l'origine et la gestion des ressources propres.

La stratégie et la gouvernance

I – A la recherche de nouveaux équilibres

Le nouveau découpage des régions survenu en janvier 2016 et la loi NOTRe qui redéfinit les compétences attribuées aux collectivités territoriales sont venus bouleverser l'écosystème de l'UL. La création en 2016 de la région Nouvelle Aquitaine, l'accès en janvier 2017 de la ville de Limoges au statut d'agglomération et des périmètres universités/Comue/régions discordants ont conduit, en quelques mois, à la recomposition du paysage de l'enseignement supérieur et la recherche dans le centre-ouest. En effet, avant cette réforme et ce découpage régional, l'UL était la seule université de sa région (Limousin) et avait intégré la Comue Léonard de Vinci qui regroupait aussi des établissements des régions voisines (Poitou-Charentes et Centre).

Aujourd'hui l'UL s'inscrit dans la région Nouvelle Aquitaine au sein d'un espace universitaire très riche car regroupant six pôles universitaires (La Rochelle, Poitiers, Limoges, Bordeaux, Bordeaux-Montaigne, Pau et Pays de l'Adour), 23 écoles supérieures dont 15 écoles d'ingénieurs, 6 écoles de commerce et 2 grandes écoles (l'Institut d'études politique de Bordeaux et l'école nationale de la magistrature) ; soit 175 000 étudiants et 10 700 chercheurs du public¹². De plus, la Comue Léonard de Vinci dont elle est membre, s'étend sur deux régions distinctes (Nouvelle Aquitaine et Centre-Val de Loire). D'une position régionale centrale et exclusive, l'UL se retrouve donc aujourd'hui en périphérie d'un vaste ensemble au sein duquel elle doit se positionner et se différencier tout en renégociant ses appuis auprès de collectivités qui ont vu leurs compétences évoluer (Loi NOTRe).

Un deuxième facteur de changement trouve lui ses racines dans le passage, en 2009, aux responsabilités et compétences élargies (RCE) qui, de fait, ne s'est pas traduit concrètement par l'élaboration des outils de pilotage et la montée en puissance des fonctions supports indispensables à la maîtrise des nouvelles compétences, notamment, mais pas seulement, en ce qui concerne la gestion de la masse salariale. À l'heure où l'évaluation s'est déroulée, l'établissement vivait son deuxième budget déficitaire et voyait clairement planer l'ombre de la mise sous tutelle du rectorat d'académie. Le retard pris dans la construction d'outils de pilotage fiables a constitué un frein puissant pour mener efficacement les missions de formation et pour piloter et accompagner la conduite du changement.

Jusqu'à sa récente prise de conscience du besoin d'outils de pilotage, l'établissement a donc continué à fonctionner de manière inchangée, ce fonctionnement traditionnel étant favorisé par le soutien très avantageux apporté par une région Limousin toute entière dédiée à « son » université. Hors CPER, ce sont près de 6 M€/an qui étaient apportés dans le cadre du contrat d'objectifs et de moyens signé en 2015 avec notamment le financement de 40 allocations doctorales et près de 420 k€ de subvention pour la structuration des unités de recherche (36 M€ contracté pour 6 ans). Ces moyens étaient dédiés par exemple au financement à 100 % d'équipements ou d'allocations doctorales. L'UL vit dorénavant le contrecoup avec la région Nouvelle Aquitaine qui place soudainement l'établissement en position périphérique d'un territoire cinq fois plus grand que précédemment alors qu'elle occupait par le passé une position centrale. Ce changement de paradigme a précipité la prise de conscience de la nécessité absolue d'évoluer tout en générant son flot d'inquiétudes et d'incertitudes dans l'institution. Il faut toutefois souligner que l'UL a su, dans certains cas, se placer à l'échelle nationale voire internationale avec, par exemple la reconnaissance en 2011 de Σ -lim comme LabEx résultant de l'étroite association des laboratoires Xlim et SPCTS¹³. On peut également mentionner les développements significatifs dans le domaine de la santé qui découlent d'un partenariat de qualité avec le CHU.

Si aujourd'hui la gouvernance n'est pas encore en mesure de mettre en œuvre la stratégie et les ambitions affichées, le comité constate que l'établissement a pris conscience de cet état de fait. En effet, il est en phase active de mise en place d'outils de pilotage et de recherche d'une structuration interne adéquate pour maîtriser son fonctionnement et assurer ses missions. Toutefois, la recherche de ce nouvel équilibre s'effectue de manière quelque peu exploratoire sans que l'on perçoive une démarche qualité sous-jacente qui permettrait de mieux anticiper les processus et les méthodes nécessaires à la mise en place des schémas organisationnels et fonctionnels devant être retenus. Il reste que l'UL a fixé comme priorité absolue, de se doter des indicateurs et des outils de pilotage qui auraient dû être mis en place dès le passage aux RCE en 2009. Ce point sera développé dans le cadre de la partie relative au pilotage.

¹² Source : DRRT Nouvelle-Aquitaine (chiffres au 1 janvier 2016)

¹³ UMR CNRS 7315 « Science des procédés céramiques et de traitements de surface »

II – Un socle de partenariats historiques

1 ● Un réseau dense de partenaires académiques

Pour ce qui relève du monde académique, la politique des partenariats de l'UL est historiquement et principalement liée aux universités de Poitiers (UP) et de La Rochelle. L'adoption des statuts de la Comue confédérale Léonard de Vinci en 2015 a vu se formaliser un périmètre plus large allant jusque Tours et Orléans. Là aussi, le redécoupage des régions est venu rebattre les cartes en plaçant la Comue sur deux régions distinctes. Les universités se sont positionnées selon des tropismes qui différaient. On note ainsi le rapprochement de l'université de La Rochelle de la capitale régionale sur la base essentiellement de critères liés à la recherche en biologie. Reste aujourd'hui une Comue au périmètre réduit à l'UL, à l'UP et à l'Isae-Ensm. Malgré ces modifications formelles importantes, il apparaît que cela n'a pas bouleversé la stratégie de partenariats académiques de l'UL qui continue de développer les projets communs qu'elle juge utiles avec les établissements, quelle que soit leur appartenance régionale et/ou confédérale (Comue). Une exception à cette réflexion est la mise en commun de laboratoires de recherche avec l'UP et les développements en termes de formation continue et d'actions à l'international qui constituent la clé de voûte du projet partagé par les membres de la Comue.

L'établissement a commencé à croiser ses regards avec ceux de la région Nouvelle Aquitaine qui tend à prendre en considération des clusters d'établissements « à façon » en fonction des actions qu'elle souhaite développer. On y retrouve les établissements des anciennes régions Poitou-Charentes et Limousin. Ceci est d'autant d'actualité que la région Nouvelle Aquitaine a déjà commencé (juin 2017) un tour de table avec les universités nouvellement intégrées dans son périmètre.

L'UL entretient des partenariats forts et privilégiés avec l'Inserm et le CNRS sur des thématiques très spécifiques. Pour le CNRS, ce partenariat se concrétise au travers de quatre unités de recherche Xlim, SPCTS, CRIBL¹⁴ et Geolab¹⁵. Le soutien du CNRS se concrétise par l'affectation de personnel CNRS et un soutien financier conséquent au projet inscrit au CPER 2015-2020 « PI-LIM » porté par Xlim et le SPCTS et destiné à acquérir des équipements pour ces deux unités (800 k€ de crédits CNRS dans le cadre du CPER 2015-2020). La gestion des contrats de recherche partenariale de ces unités a été confiée à l'Avrul. Le CNRS est également en appui du LabEx. Pour l'Inserm, ce partenariat se réalise *via* quatre unités de recherche (Resinfit, PIST, NET et le centre d'investigation clinique¹⁶). Depuis son début en 2007, ce partenariat monte en puissance fortement. La labélisation Inserm de l'unité CAPTuR¹⁷ est en cours d'instruction à l'Inserm. De même est en cours un projet de création d'une unité mixte de service (UMS) pour la gestion des plateformes technologiques mutualisées (CIM, animalerie, Scrabl, GenoLim¹⁸) rattachée à Geist¹⁹. La création de l'UMS rendra ces plateformes de biologie plus visibles. Le comité souligne également une originalité dans ce paysage à savoir la signature d'une convention tripartite UL-CHU-Inserm et une convention hospitalo-universitaire bipartite associant l'UL et le CHU. Le suivi des unités concernées se fait régulièrement au travers du Corebiosp²⁰. Trois unités Inserm sont également en partenariat avec le CHU, ce qui représente une originalité et un atout dans le paysage (Inserm 850, Inserm 1092 et Inserm 1094). Dans les années à venir, les soutiens du CNRS et de l'Inserm se centreront sur ces unités et thématiques de niches. À souligner que l'Inra est également partenaire d'une unité de recherche (GMA²¹) et que des conventions avec l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (Irstea) et l'Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux (Ifsttar) sont en négociation pour deux autres unités.

¹⁴ UMR CNRS 7276 « Contrôle de la réponse immune B et lymphoproliférations »

¹⁵ UMR CNRS 6042 « Laboratoire de géographie physique et environnementale »

¹⁶ Resinfit : UMR Inserm 1092 « Anti-Infectieux : supports moléculaires des résistances et innovations thérapeutiques » ; PIST : UMR Inserm 850 « *Pharmacology of immunosuppressive drugs and of transplantation* » ; NET : UMR Inserm 1094 « *Tropical neuroepidemiology* »

¹⁷ « Contrôle de l'activation cellulaire, progression tumorale et résistance thérapeutique » actuellement EA 3842 « Homéostasie cellulaire et pathologies » (HCP)

¹⁸ CIM : plateforme cytométrie, imagerie et mathématiques (cytométrie en flux, tri cellulaire, imagerie en flux et imagerie confocale). Scrabl : service commun de recherche et d'analyse de biomolécules de Limoges (plateforme d'analyse de protéomique, de spectrométrie de masse et de RMN). GenoLim : Génomique de l'université de Limoges (plateforme de séquençage sanger et NGS).

¹⁹ Fédération de recherche CNRS 3503 Geist : « Génomique, environnement, immunité, santé et thérapeutiques »

²⁰ Comité de la recherche biomédicale et en santé publique, qui réunit le CHU, l'université et les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST)

²¹ UMR Inra 1061 « Génétique moléculaire animale »

2 • Une relation étoffée et pérenne avec le CHU

Les relations avec le CHU de Limoges sont à la hauteur d'un partenariat stratégique fondé sur un objectif partagé de renforcement mutuel et de co-développement. Ainsi, favorisé par une unité de lieu qui constitue un véritable atout, le domaine de la santé représente un axe fort de l'UL. La convention hospitalo-universitaire a été renouvelée en 2013 et fait l'objet d'un suivi régulier dans le cadre d'un comité de pilotage permettant une actualisation de ses annexes (gestion, immobilier, etc.). La gouvernance de la recherche s'appuie également, en lien avec l'Inserm, sur le Corebiosp qui se réunit de façon pluriannuelle pour aboutir à des positions communes en matière de stratégie de recherche. Cette coordination stratégique s'est manifestée par la construction du centre de biologie et recherche en santé, un bâtiment ouvert en 2016 qui regroupe les laboratoires de recherche en santé au voisinage des laboratoires hospitaliers de biologie médicale. Les projets de restructuration du CHU se poursuivent avec le souhait de maintenir la proximité avec les UFR de médecine et de pharmacie. Cette dynamique a été fructueuse en contribuant à la création de deux UMR Inserm, ainsi qu'à une demande d'UMRisation Inserm d'une équipe d'accueil et une demande d'association à l'Inserm d'une UMR CNRS pour le prochain contrat. Les actions communes en matière de diffusion des résultats de la recherche demeurent toutefois limitées à une journée annuelle conjointe avec les CHU de Tours et Poitiers qui, selon le comité, pourraient ambitionner plus de rayonnement en se fondant sur une implication plus forte de l'université. De même, une meilleure communication sur l'existence par exemple d'un centre national de référence en virologie en lien avec une UMR Inserm pourrait contribuer à une visibilité accrue.

Membre associé de la Comue Léonard de Vinci, le CHU souhaite consolider l'axe Limoges-Poitiers au sein de la région Nouvelle Aquitaine. Compte tenu des incertitudes concernant l'évolution de la Comue, le comité invite à une vigilance mutuelle sur le périmètre des axes collaboratifs prioritaires du futur afin qu'ils demeurent convergents.

Concernant le PIA2, il n'existe qu'une seule participation à une Fédération hospitalo-universitaire²² (FHU) de transplantation portée par Tours ne permettant pas la candidature à des actions de type recherche hospitalo-universitaire (RHU) qui viendraient apporter des moyens supplémentaires.

En matière de valorisation, le CHU de Limoges souhaite faire évoluer le cadre juridique par la création d'un groupement de coopération sanitaire (GCS) avec l'UL. Ce groupement améliorerait le point spécifique de la mise en place du contrat unique en matière de recherche médicale promue par l'industrie pharmaceutique. Cette création porte cependant le risque d'une multiplication des structures de valorisation dans un contexte morcelé et qui implique d'ores et déjà des structures interrégionales ou nationales comme la Satt Grand-Centre ou Inserm-Transfert. S'appuyant sur la qualité de membre fondateur du CHU dans la fondation partenariale, le comité propose de mettre plus en avant la thématique santé par l'UL pour accroître les levées de fonds qui auraient avantage à s'ouvrir à des nouvelles filières économiques.

En matière d'enseignement, la politique volontariste du CHU (établissement de conventions, nouvelles formations) constitue un atout pour la réussite de l'universitarisation des formations paramédicales.

Ainsi, la qualité de la politique intégrée et la bonne gouvernance des initiatives conjointes entre l'université et le CHU de Limoges sont de nature à contribuer à former une image positive et différenciante avec des labélisations d'excellence tout en répondant aux attentes du territoire. Le comité estime que cette stratégie serait renforcée par une meilleure politique de communication sur les points forts et une vigilance accrue sur le périmètre d'actions prioritaires intra- et inter-régionales à développer à court terme.

3 • Des relations solides mais peu prospectives avec la sphère socio-économique

La professionnalisation marquée des formations (l'UL forme des apprentis de niveaux I, II et III et propose de nombreux licences et masters professionnalisés) et l'activité de recherche de laboratoires visibles à l'échelle régionale, nationale, voire internationale ont joué un rôle important dans la structuration et l'orientation des partenariats avec le monde socio-économique. En janvier 2008, l'UL crée, conjointement avec la région Limousin, l'agence de valorisation de la recherche universitaire du Limousin (Avrul) qui sert de guichet unique entre les entreprises et l'établissement. Trois ans plus tard, la fondation partenariale²³ est venue renforcer les liens et actions menées à l'interface université/sphère socio-économique en impliquant plus directement ses partenaires dans l'évolution des formations (employabilité, participation aux conseils de perfectionnement) et dans le soutien à la

²² Une FHU est un nouveau type de structure créée autour d'une thématique précise, à partir de services ou de pôles issus des CHU, d'universités associées et d'équipes de recherche.

²³ Créée en 2011

recherche et à l'innovation sur son territoire. On notera qu'un tiers des 27 membres fondateurs sont des groupes industriels.

Si une démarche structurée est bien visible pour faire connaître le savoir-faire des laboratoires auprès des entreprises (voie descendante), il n'en va pas de même pour prospecter auprès de ces dernières sur les problématiques d'innovation pouvant déboucher sur de la recherche partenariale (voie montante). Le comité estime que le réseautage université-entreprises pourrait s'appuyer davantage sur les relais que constituent habituellement les têtes de réseaux d'entreprises pouvant exister dans les différentes filières économiques développées sur le territoire d'intérêt. Le comité propose qu'une réflexion soit donc menée pour mettre en place une démarche prospective montante et structurée vers les entreprises afin d'accroître la visibilité des compétences et des plateformes techniques de l'UL comme ressources identifiées par les entreprises pour le développement de l'innovation dans les territoires couverts par l'établissement.

4 ● Une université qui s'adapte à la loi NOTRe

Enfin, comme décrit précédemment, les relations avec les collectivités ont significativement évolué avec un souhait initial de mettre en avant un partenariat fort avec la communauté d'agglomération Limoges Métropole²⁴ pour pallier la disparition des moyens conséquents apportés par la région Limousin. Cette vision, qui prévalait en 2016, a évolué en 2017 du fait de la volonté manifestée par la Nouvelle Aquitaine de prendre en compte dans sa stratégie les universités des anciennes régions Poitou-Charentes et Limousin. Même si les collectivités territoriales de l'ex-Limousin partagent les inquiétudes de l'université face à un risque de structuration trop centré sur la capitale régionale, l'établissement a la volonté de faire valoir ses atouts et ses facteurs différenciants auprès de la nouvelle entité régionale.

III – Une organisation interne qui se cherche

1 ● Des circuits de décision brouillés

Les directeurs de composante (et/ou instituts) et de laboratoire sont les principaux acteurs des grands collèges auxquels participent également quelques représentants des personnels Biats en tant qu'invités. Les grands collèges ont été créés à l'université il y a trois ans, comme lieux de discussion entre la recherche et la formation pour élaborer une vision prospective commune en matière de ressources humaines et orienter les choix faits dans le cadre des campagnes d'emploi. Ils sont animés en général par un doyen (sauf en sciences appliquées) et reçoivent une feuille de route de la part de la présidence de l'université. Leur fonctionnement n'a pas été cadré même si la dernière réforme des statuts de l'université leur a donné une existence statutaire. Ils n'ont pas de pouvoir de décision et interviennent en amont des dialogues de gestion, avant même que les conseils de gestion des composantes se soient prononcés. L'émergence de ces grands collèges a accentué le recentrage des conseils de gestion sur les questions pédagogiques et la gestion de l'offre de formation, la sortie des écoles doctorales du champ des composantes ayant déjà affaibli le rôle de leurs conseils de gestion. De même, le contenu des conseils statutaires de l'université et notamment du conseil académique perd une partie de son intérêt si les discussions par grand collège préemptent les décisions.

Le comité d'évaluation estime que le rôle des grands collèges pour renforcer le lien formation-recherche est encore perçu de manière floue au sein de la communauté universitaire et doit être mieux expliqué par une communication appropriée. Ils n'ont pas été créés pour être des lieux de décision mais des instances de discussion et d'élaboration d'une stratégie pluriannuelle. Dans le cas contraire et en l'absence d'une clarification, ils pourraient complexifier le système de gouvernance, au risque de vider de leur consistance les conseils de gestion des composantes - déjà largement pluridisciplinaires - et des pans importants des conseils de l'université.

L'établissement assure pleinement ses missions de recherche et de formation ; pour autant, il est encore trop tôt pour parler de réelle mise en cohérence de ces deux domaines au service d'une stratégie bien comprise et d'une gouvernance pouvant s'appuyer sur les outils de pilotage nécessaires. La gouvernance a fait de l'interface recherche - formation une de ses principales priorités. Ainsi, elle œuvre pour que les UFR et les services communs travaillent à la construction d'une même stratégie partagée. Force est de constater néanmoins que le changement de paradigme présenté plus haut n'a pas totalement gagné l'ensemble des composantes et que certaines résistances au changement ont vu le jour, comme souvent en pareil cas.

Il existe à l'UL une réelle volonté de privilégier le dialogue pour inciter les composantes à revoir leur mode de fonctionnement et à s'approprier les outils de gestion pour mieux faire face aux contraintes existantes. Sans aller

²⁴ Source : RAE, p. 22

jusqu'à une vision strictement budgétaire, la gouvernance s'efforce de faire « bouger les lignes » vers une spécialisation affichée et un recentrage des objectifs. Comme vu plus haut, on note toutefois que les processus de prise de décision sont parfois incompris, du fait également de la méconnaissance des élus²⁵ du fonctionnement post-RCE des universités et, dans une moindre mesure, d'une certaine confusion régnant dans le respect des rôles entre instances consultatives et délibératives. Selon le comité, l'établissement gagnera, en ce qui concerne la production des instances consultatives, à promouvoir chaque fois que cela est possible, l'élaboration de scénarios qui seront débattus contradictoirement par les élus des instances délibératives, les plaçant par là-même au niveau des responsabilités qui sont les leurs.

Sur la question des débats stratégiques, les partenaires des collectivités estiment, de par les informations qui leur sont accessibles, être bien associés aux prises de décision dans les conseils tandis que le monde socio-économique interagit principalement avec l'établissement *via* la fondation et l'Avrul.

Il ressort donc que le rôle d'un grand collège est bien celui d'une instance de consultation et non pas de décision. Les directeurs de laboratoire siègent au sein des instituts de recherche mais également dans les grands collèges avec les directeurs des instituts. Concernant les directeurs d'UFR, ils siègent également dans les grands collèges, les directeurs de laboratoires étant aussi invités dans les UFR correspondantes. En définitive les instances de décision se situent toujours au niveau des UFR. Le comité a bien noté que ce schéma n'est pas stabilisé, la présidence souhaitant faire évoluer ce mode de fonctionnement vers un modèle « d'UFR élargie ».

2 ● Vers une prise de conscience de la nécessité d'équilibrer moyens et missions

Concernant l'organisation interne de l'établissement et ses déploiements multi-sites, il apparaît que cela ne soit pas considéré comme un handicap compte tenu de l'existence de politiques locales à l'échelle des bassins et des villes. En effet, l'UL, à travers ses sites secondaires permet à des villes moyennes de disposer d'un potentiel de formations *ad hoc* contribuant à son développement économique et à la montée en compétence des jeunes et des entreprises. Le comité engage l'établissement à s'assurer que les restructurations en cours²⁶ soient mises en place de manière horizontale ce qui pourrait être favorisé par des échanges plus directs et plus fréquents entre personnels et services œuvrant sur les sites distants.

Pour ce qui est de l'offre de formation, elle a été jugée par l'établissement lui-même comme non soutenable puisqu'évaluée à 170 %²⁷ du potentiel enseignant. La décision a donc été prise qu'à la rentrée 2017 elle soit revue à la baisse (140 %) sans pour autant que le coût des formations n'ait été chiffré ce qui rend l'opération incertaine quant à sa capacité à revenir à un niveau effectivement en accord avec les moyens disponibles sur le moyen terme. Relativement à cette décision, les composantes de formation restent libres dans leurs choix de remodelage (champs couverts, priorisations, mutualisations) de leur offre avec des appréciations variées du changement de paradigme que vit l'UL. Le comité estime que l'interopérabilité des outils de pilotage, qui est en phase active de mise en place, donnera la profondeur de champ nécessaire à la gouvernance pour évaluer les coûts réels (complets) et favoriser l'émergence d'un pilotage central et sa mise en œuvre dans les composantes.

De nouveau, le comité d'évaluation encourage l'établissement à poursuivre la réflexion et la mise en œuvre d'une organisation interne qui permette l'émergence d'une structure légitimée pour assurer le lien entre recherche et formation. L'établissement gagnerait aussi à rationaliser ses démarches exploratoires par un portage de la qualité à tous les niveaux.

IV – Un large spectre de vecteurs de communication

L'UL dispose d'un service commun de la communication rattaché au directeur général des services (DGS), qui regroupe trois permanents à temps plein, dont un ingénieur d'études. Ce service élabore le plan de communication en cohérence avec la stratégie générale de l'établissement. Il dispose d'un budget de l'ordre de 150 à 200 k€²⁸ pour son fonctionnement. Ce service intervient également dans une démarche de conseil auprès des composantes pour les accompagner dans la formalisation de leurs besoins de communication, et assure à ce titre la relation avec les agences de communication faisant partie du marché communication de l'université. Interlocuteur unique de ces agences, le service communication de l'université aide les composantes à rédiger leur cahier des charges, les envoie aux agences et apporte un conseil sur le choix du prestataire.

²⁵ Élus dans les conseils statutaires.

²⁶ Réorganisation interne mentionnée dans le paragraphe précédent, mais aussi évolution des missions, mise en place d'un SI,...

²⁷ Evaluation faite par la mission d'accompagnement requise par l'UL auprès de l'IGAENR

²⁸ Montant communiqué lors des entretiens

L'information du personnel et des étudiants se fait au moyen de deux lettres électroniques hebdomadaires dédiées²⁹, également utilisées pour assurer la diffusion des ordres du jour des conseils d'administration (CA). Les comptes rendus des conseils sont accessibles depuis le site intranet. Une revue trimestrielle « Limousin université » destinée au personnel, aux étudiants ainsi qu'aux partenaires extérieurs permet une communication sur les actualités valorisant les acteurs et les activités de l'université (sous la forme de portraits et d'interviews) et sur ses grands chantiers. L'UL est présente sur les réseaux sociaux et possède des comptes Facebook, Twitter, LinkedIn et Viadeo.

L'identité de l'université comme université de territoire a été renforcée par la mise en place d'une marque coconstruite avec les composantes et services de l'université qui a donné lieu à la création d'une boutique en ligne de textiles et d'accessoires. Un guide d'identité et d'image très précis, accessible sur le site intranet et utilisable par l'ensemble des acteurs de l'université, participe à une bonne appropriation de cette identité et à la cohérence de la communication. Le service de communication a créé plusieurs outils allant de la papeterie (documents, cartes de visite, cartons de correspondance, etc.) au « kit ambassadeur », en français et en anglais regroupant tous les supports de communication (plaquette, support PowerPoint, film, etc.) permettant de porter l'image de l'université lors de missions à l'étranger, d'accueil de délégations ou de participations à des salons.

Le service communication travaille en étroite relation avec les autres directions (réunions hebdomadaires) et s'appuie sur un réseau de correspondants communication au sein des composantes pour assurer la remontée des informations à valoriser. Le site Internet général ainsi que les sites dédiés, l'un à la recherche et l'autre à l'international, présentent une information très complète et facilement accessible. La communication vis-à-vis des cibles extérieures à l'université, et notamment des partenaires socio-économiques, se limite à quelques actions assez classiques de valorisation des locaux et équipements pouvant être mis à disposition des entreprises, de communications sur les stagiaires, de cérémonies de rentrée universitaire. Elle gagnera à être mieux structurée et ciblée et à s'appuyer sur une base de connaissances plus solide des entreprises pour accroître la visibilité en local des pépites de l'université. La mise en place d'indicateurs de performance et de suivi des actions de communication permettra d'évaluer leurs impacts en fonction des différents publics visés et des objectifs affichés.

²⁹ « *Nota bene spécial étudiants* » et « *Nota bene spécial personnels* »

La recherche et la formation

I – Une politique de la recherche à mieux intégrer dans les instances décisionnelles

1 ● Un espace de recherche pluridisciplinaire ménageant des thématiques d'excellence.

Pour la période 2011-2015, l'UL affiche 1 631 publications signées par l'établissement dont 60 % en moyenne sont co-signées avec un auteur étranger³⁰. Cette production repose sur 22 unités de recherche (EA et UMR) réparties en quatre instituts de recherche détaillés ci-dessous. L'UL est visible à l'international dans plusieurs domaines phares parmi lesquels on trouve les matériaux et procédés céramiques, les composants et circuits électroniques et optiques intégrés ainsi que la modélisation, regroupés au sein de Σ -lim - laboratoire d'excellence labellisé dans le cadre des investissements d'avenir -, et enfin les thématiques immunologie et génomique qui constituent également un pôle d'excellence de l'établissement. En outre, l'université est partenaire du projet « Imaginex » (PIA) qui a pour ambition d'introduire auprès des jeunes, la science en lien avec la pratique d'une activité sportive.

Ces 22 unités rassemblent 808 personnes dédiées à la recherche³¹ dont 624 enseignants-chercheurs (EC), 44 chercheurs (C) et 140 Biatss. Le domaine sciences et technique regroupe le plus grand nombre de personnes (51 %), les sciences de la vie et de l'environnement et les SHS représentant respectivement 31 % et 18 % des effectifs³². Le soutien apporté aux unités de recherche l'est sous forme d'infrastructures, de fonctionnement et d'accompagnement au montage de projets ainsi que de support à la valorisation et au transfert de technologie au travers de la filiale de valorisation, Avrul. Le pôle recherche, piloté par le vice-président (VP) recherche, intègre le service de la recherche (appui administratif aux unités) le collège doctoral du site de Limoges, le service financier de la recherche et le service événementiel et communication de la recherche.

Entre 2012 et 2015, la part du budget de l'établissement consacré à la recherche est estimée à 48 M€ par an soit 30 % du budget total de l'établissement³³. La recherche à l'UL a été très fortement soutenue par les collectivités territoriales avec des soutiens en bourses de thèses (40 en moyenne annuellement financées par la région Limousin) mais aussi un soutien en investissements pouvant bien souvent monter à 100 % sur des équipements de plusieurs millions d'euros. Le fonctionnement de la Nouvelle Aquitaine, plutôt basé sur des appels à projets et une incitation à obtenir des co-financements, modifiera profondément le modèle de financement de la recherche à l'UL. Le comité recommande à l'université d'anticiper au mieux ces évolutions aussi bien d'un point de vue organisationnel que financier. L'opportunité de s'appuyer sur ses thématiques phares pour favoriser également l'émergence de nouveaux points forts prend alors tout son sens et devient indispensable pour se positionner dans la nouvelle région.

2 ● Une recherche structurée en quatre instituts de tailles hétérogènes qui mériterait d'évoluer

Les 22 unités de recherche sont réparties depuis 2013 dans 4 instituts de recherche : Xlim, Ipam, Geist et SHS. Ces instituts de tailles différentes ne sont pas organisés en fédérations de recherche mais constituent des regroupements thématiques devant permettre de structurer la recherche sans avoir à adopter un modèle unique³⁴. Le terme « institut » prête toutefois à confusion pour la visibilité et la lisibilité de l'UL, ces instituts n'ayant pas

³⁰ Source : RAE, p. 53

³¹ Chiffres 2015 (site web de l'UL).

³² Source : données Hcéres (département d'évaluation de la recherche)

³³ « La dotation d'État représente 36 M€ (74 %) de ce budget recherche en intégrant le financement des personnels permanents, 3,4 M€ (7 %) hors personnels permanents (dont 1,8 M€ pour les doctorants). Les ressources propres de l'établissement contribuent donc à hauteur de 12 M€ (26 %) à ce budget total, 85 % au budget total hors personnels permanents » (RAE, p.55)

³⁴ Les 22 EA et UMR de l'établissement sont réparties dans 4 instituts de recherche. Les conseils d'institut sont réunis régulièrement, pour débattre des orientations des unités et des projets communs à ces unités, et pour répartir sur des actions les moyens attribués par la Commission Recherche (Source RAE, p.46)

d'existence formalisée par une contractualisation notamment avec les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST).

L'institut Xlim est un institut dont le périmètre correspond à l'unité de recherche du même nom qui est une UMR CNRS en cotutelle avec les universités de Limoges et de Poitiers. Ce double aspect (institut/unité) est autorisé par la taille de la structure qui regroupe 187 chercheurs ou enseignants chercheurs et 26 ingénieurs, techniciens et administratifs ITA/Biatss. Xlim conduit des recherches de haut niveau dans les domaines des Stic³⁵, sciences pour l'ingénieur et mathématiques et bénéficie d'une forte reconnaissance nationale et internationale. Xlim est fortement soutenu par ses tutelles académiques, le CNRS et les collectivités territoriales. Ses interactions avec le milieu socio-économique sont de réels atouts pour l'UL avec l'existence de six laboratoires communs³⁶. Xlim est par ailleurs au septième rang des UMR CNRS au niveau national par le nombre de start-up créées (14 dans une période de 10 ans), et porte le LabEx Σ -lim avec l'unité sciences des procédés céramiques et de traitements de surface (SPCTS). Ce LabEx s'établit comme un catalyseur de synergies locales, source de collaborations permettant des actions à caractère transdisciplinaire.

L'institut des procédés appliqués aux matériaux (Ipam) regroupe deux unités de recherche (SPCTS et GEMH³⁷) s'appuyant sur un effectif global de plus de 150 chercheurs et enseignants-chercheurs et d'un peu moins d'une soixantaine d'ITA/Biatss. Le SPCTS, associé au CNRS, intervient à la frontière des domaines matériaux et génie des procédés, ses recherches étant centrées sur l'étude des transformations de la matière. Avec des résultats scientifiques reconnus au niveau mondial, le SPCTS représente également un fleuron de l'université. Tout comme Xlim, les recherches du SPCTS s'inscrivent dans un continuum remarquable entre recherche fondamentale et recherche appliquée avec notamment l'existence d'un laboratoire mixte avec Air Liquide et des recherches ayant conduit à la création de start-ups. Le GEMH, spécialisé en mécanique des matériaux, ne représentant que 15 enseignants-chercheurs - à comparer aux effectifs du SPCTS, le comité s'interroge sur la pertinence du périmètre de cet institut et de son existence même. L'appellation « Ipam » de l'institut composé à 90 % de chercheurs du SPCTS ne pénalise-t-elle pas la lisibilité de cette thématique de recherche ?

L'institut Geist regroupe 11 unités de recherche (UMR CNRS, UMR Inserm ou EA) et fédère les forces de 300 personnes en recherche, dans les domaines de la santé allant de la recherche cognitive à la recherche translationnelle et clinique mais aussi de l'environnement. La dynamique de recherche de ces unités est forte, avec une progression notable du nombre de laboratoires en mixité avec l'Inserm (labélisation de Resinit et NET, demande de labélisation de CRIBL déjà en mixité avec le CNRS, et de CAPTuR) venant s'ajouter à IPPRITT³⁸. S'ajoutent à cet ensemble, deux EA (MMNP³⁹ et HAVAE⁴⁰) et un centre d'investigation clinique en mixité avec l'Inserm et le CHU de Limoges, ainsi que le laboratoire PEREINE. Une des plus-values de Geist est de porter un projet de labélisation de plateforme technologique mutualisée par l'Inserm et le CNRS sous la forme d'une UMS et d'avoir ainsi créé une dynamique de mutualisation d'équipements.

L'institut SHS regroupe un ensemble de neuf unités de recherche (huit EA et une UMR CNRS), hétérogènes tant par la taille que par les thématiques traitées : droit et économie du sport, micro-économie bancaire, protection des droits fondamentaux, patrimoine familial, sociologie de l'éducation, de la culture et du travail en France, géographie physique et environnementale (thème partagé avec l'université Blaise Pascal à Clermont-Ferrand), diversité des processus de constructions identitaires en contexte scolaire, littérature française et francophone, littérature générale et comparée, littérature et civilisation de langues allemande, anglaise et espagnole, histoire, musicologie, histoire de l'art, archéologie (laboratoire bi-site). Cet institut base sa stratégie sur l'identification de niches bien ciblées qui convient au mode de fonctionnement des laboratoires en sciences humaines et sociales.

La recherche, en particulier dans le domaine des sciences et technologies et des sciences de la vie et de l'environnement s'adosse également à des plateformes d'équipements performantes de haute technicité et bien

³⁵ Sciences et technologies de l'information communication

³⁶ MITIC (depuis 2004 avec Thalès dans le domaine des hyperfréquences), AXIS (depuis 2006 avec Thales Alenia Space dans le domaine des dispositifs micro-ondes), NXL (depuis 2012 avec NXP Semiconductors), LEV3E (depuis 2014 avec le CEA dans le domaine de l'électromagnétisme pour la défense), INOGYRO (depuis 2016 avec Inoveos), X-LAS (depuis 2016 avec CILAS dans le domaine de l'optique photonique).

³⁷ EA 3178 « Groupe d'étude des matériaux hétérogènes »

³⁸ UMR 850 « *Immunosuppressive therapies and transplantation* »

³⁹ EA 6309 « Maintenance myélinique et neuropathies périphériques »

⁴⁰ EA 6310 « Handicap, activité, vieillissement, autonomie, environnement »

identifiées en particulier au sein des laboratoires Xlim (Platinom et Premiss)⁴¹, SPCTS et de l'institut Geist. Le comité ne peut que recommander à l'université de poursuivre le développement de ces plateformes mutualisées et d'anticiper le changement de modes de financement de la région pour garder ces plateformes au meilleur niveau de technicité et d'y associer du personnel qualifié ne reposant pas exclusivement sur des financements régionaux. Compte-tenu des interactions existantes avec le milieu socio-économique et le renforcement du partenariat avec le CHU, ces plateformes constituent une vitrine attractive et une source non négligeable de ressources propres qui reste à exploiter de manière plus large.

L'existence d'unités bi-sites, notamment avec l'université de Clermont-Ferrand, quoique légitime, rend un peu plus complexe l'intégration de l'UL dans la nouvelle géographie régionale qui appelle à créer prioritairement des liens avec les autres universités de la Nouvelle Aquitaine. Une prise de conscience non seulement par les instances dirigeantes mais aussi par l'ensemble de la communauté universitaire de ce nouveau contexte est indispensable pour éviter le risque de dispersion de moyens alloués qui apparaît comme évitable avec une politique plus volontariste de mise en valeur des atouts et une acculturation au nouveau contexte compétitif au sein de la région.

3 ● Des objectifs et circuits de décision à concilier pour l'allocation des moyens

Les quatre instituts contribuent à l'animation scientifique de l'UL et ont à charge de gérer les plateformes technologiques mutualisées et de stimuler l'émergence de projets. Fruit d'une politique visant à mettre en avant certaines thématiques, sans toutefois désarmer d'autres champs légitimes pour le rayonnement de l'UL, un point fort des instituts de l'UL est la visibilité à l'international de ses domaines phares alors mêmes qu'ils ne sont toujours pas suffisamment mis en valeur au plan local. L'amélioration de la communication sur ces points forts est un impératif.

Pour les directeurs d'unités, il semble y avoir un empilement de structures conduisant à une démultiplication des réunions qui peut nuire à l'efficacité de l'ensemble (*vide supra*). Entre grands collèges, instituts et unités de recherche, le ressenti du personnel est une dilution des centres de décision et une organisation floue qui ne lui permet pas d'identifier clairement les circuits de prise de décision, notamment dans le domaine des ressources humaines (RH). À ce titre, selon le comité, l'implication des directeurs d'unités dans l'organisation et la prise de décision doit être développée et ce, au bénéfice de la volonté affichée par la gouvernance de rapprocher recherche et enseignement. Force donc est de constater que l'organisation en instituts de recherche n'a pas abouti à la mise en place de structures fédératives réellement opérationnelles, le pouvoir décisionnel en matière de moyens humains et financiers demeurant largement aux mains des UFR. Comme mentionné plus haut, cette situation conduit à un déséquilibre des prises en compte des besoins associés aux deux missions principales de l'université. Les missions de ces instituts (*vide supra*) et de leurs responsables gagneront à être revues en profondeur dans le triple objectif d'un meilleur recouvrement avec le périmètre opérationnel des grands collèges, de la mise en œuvre du modèle d'UFR élargies et de la clarification des circuits décisionnels de l'attribution des moyens (notamment en matière d'emplois).

II – Vers une formation initiale et continue plus lisible et plus visible

Université complète, l'UL proposait, pour le contrat 2012-2016, une offre de formation portée par les cinq UFR (droit et sciences économiques, lettres et sciences humaines, sciences et techniques, médecine, pharmacie), les quatre instituts (IUT, IAE, Ipag, Ilfomer), l'Espé et l'école d'ingénieurs (Ensil-Ensci). Ces formations diplômantes (26 licences, 13 DUT, 44 licences professionnelles, quatre diplômes d'ingénieurs, 54 masters), étaient proposées en formation initiale, en formation continue et par apprentissage, sur l'ensemble du territoire limousin (Limoges, Tulle, Guéret, Brive-la-Gaillarde, Égletons, Meymac, Ahun et La Souterraine). À ces formations s'ajoute le doctorat. Estimés à 608 doctorant(e)s en 2016-2017 dont 310 issus de master hors université de Limoges, ils étaient 454 en 2015-2016. 39 thèses ont bénéficié de financements Cifre⁴² et 135 ont été soutenues dont 21 en cotutelles. La formation doctorale est reconnue de grande qualité par toutes les parties prenantes⁴³, caractérisée en particulier par l'importance accordée à la préparation à l'insertion professionnelle, la connaissance de l'entreprise et de l'entrepreneuriat, la préparation à la qualification CNU⁴⁴, la connaissance du monde universitaire et de l'organisation de la recherche au niveau international.

⁴¹ Platinom est une plateforme de technologie et d'instrumentation pour l'optique et les micro-ondes et Premiss regroupe des outils de modélisation et de simulation des systèmes.

⁴² Convention industrielle de formation par la recherche

⁴³ Notamment par les partenaires industriels impliqués dans les Cifre

⁴⁴ Conseil national des universités

1 ● Une structuration en champs de formation à redéfinir

La volonté de renforcer la cohérence et l'attractivité de l'offre a conduit à une redéfinition thématique et à une nouvelle cartographie de l'offre de la formation, répartie en cinq champs : « biologie, chimie, santé et Staps » (BCSS), « sciences et ingénierie des systèmes, mathématiques, informatique » (SISMI), « droit, économie, gestion » (DEG), « arts, lettres, langues, sciences humaines et sociales, éducation » (ASE) et « sciences des matériaux, génie civil, habitat » (SMGCH).

Un manque de cohérence dans la répartition de l'offre au sein des champs de formation.

Bien qu'il corresponde aux périmètres des grands collèges, le découpage en champs de formation pose la question de la répartition des mentions en leur sein qui révèle un manque de cohérence ponctuel. Ainsi, par exemple, « sciences des matériaux, génie civil, habitat » (SMGCH) contient les mentions de physique-chimie pourtant non orientée « matériaux », alors que la licence chimie est portée par « biologie, chimie, santé et Staps » (BCSS), ce qui génère la construction d'un portail commun, à l'intersection entre les deux champs. De même, la licence professionnelle « métiers de l'énergétique, de l'environnement et du génie climatique : énergies renouvelables : production, exploitation, maintenance » est dans SMGCH bien que proche de la LP « économie-gestion de l'énergie électrique », laquelle est dans SISMI. On peut aussi s'interroger sur la légitimité de faire porter la LP « domotique et santé » par « sciences et ingénierie des systèmes, mathématiques, informatique » (SISMI) plutôt que par SMGCH.

Donner une existence structurelle et fonctionnelle aux champs de formation.

Deux facteurs sont identifiés qui pénalisent cette restructuration. D'une part, la difficulté du positionnement des grands collèges déjà évoquée dans ce rapport, gérant à la fois la formation et la recherche, a déjà amené l'équipe présidentielle à réfléchir à une nouvelle organisation, qui rendrait caduque la répartition en champs. D'autre part, les champs, confrontés aux logiques d'UFR à l'identité bien affirmée et attachées au principe d'une subsidiarité forte, n'ont en définitive, pas d'existence réelle. Pour donner une existence structurelle et fonctionnelle à ces champs de formation, il conviendra selon le comité, d'en redéfinir les contours et de faire émerger, aux côtés des champs traditionnels, des domaines de spécialisation en s'appuyant sur les lignes de force de la recherche et de la formation (matériaux, santé, environnement et développement durable, etc.).

2 ● Renforcer l'attractivité de l'offre

La perspective d'une telle restructuration contribuerait activement à développer des formations innovantes et attractives et ainsi à différencier l'UL d'autres établissements. Dans cet objectif, le comité incite les équipes pédagogiques à réfléchir au positionnement de leur offre de formation, en particulier de master, dans le cadre de la Comue et de la nouvelle région, en termes de cohérence, de complémentarité, de convergence, de non redondance, voire de mutualisation des parcours et des effectifs au sein du nouvel espace régional. Le comité recommande de rester vigilant vis-à-vis du caractère très évolutif des besoins des territoires en termes de formations.

Une offre de formation cohérente, ouverte sur le tissu socio-économique.

Ressentie par les étudiant(e)s comme une « université de proximité », à taille humaine, accordant une importance essentielle à ses étudiant(e)s (14 833 en 2015-2016⁴⁵), l'UL propose une offre de formation caractérisée par sa cohérence, par l'adéquation des contenus aux normes des champs disciplinaires et aux objectifs pédagogiques, et par la prise en compte des besoins spécifiques des étudiant(e)s par les équipes pédagogiques. Ainsi, dans un contexte de rigueur budgétaire et d'augmentation constante des effectifs depuis 2012⁴⁶, l'UL reste très attachée à sa mission sociale et à sa politique d'élargissement de l'accessibilité à l'enseignement supérieur, qui se traduit par l'ouverture de formations sur de multiples sites limousins. L'importance de cette politique sociale pour le développement économique de la région et des villes est une opportunité pour l'UL de renforcer ses partenariats avec les collectivités locales.

Dans cette même perspective d'être un acteur social et réactif au cœur de son territoire et d'assurer l'employabilité de ses jeunes diplômés, l'UL a à cœur, d'élaborer une offre de formation en fonction des besoins socio-économiques de la région, non seulement pour la formation par apprentissage ou la formation continue, mais aussi pour la formation initiale. Ainsi, en 2014, le pôle domotique et santé de l'université a fait l'objet d'une

⁴⁵ Source : Données MESRI

⁴⁶ Le taux de croissance est de 2,91 % en 2012-2013 ; 4,13 % en 2013-2014 ; 2,31 % en 2014-2015 ; 1,83 en 2015-2016. Source : RAE, p. 41.

restructuration conduisant à la création d'un département d'IUT autour des « carrières sociales ». De même, l'universitarisation des formations du secteur paramédical a incité l'établissement à une reconfiguration dynamique du domaine sanitaire et social, avec la création, en 2012, de l'Ifomer, à laquelle ont pris une part active la région Limousin, le CHU de Limoges, l'agence régionale de la santé (ARS) du Limousin, et la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS). De cet institut a émané la décision de l'ouverture de nouvelles filières de formation (massage-kinésithérapie, ergothérapie, orthophonie), répondant à des besoins bien identifiés du secteur médico-sanitaire de la région. L'année 2014 a vu naître le projet du campus des formations sanitaires et sociales regroupant les filières soins et rééducation et générant les nouvelles filières pour former des puéricultrices et des orthoptistes.

3 ● Le lien entre formation et recherche jugé stratégique

La restructuration interne à l'œuvre vise également au renforcement du lien entre formation et recherche, auquel les enseignants-chercheurs et les laboratoires de recherche de toutes les disciplines sont déjà très attentifs, afin de développer des formations innovantes et attractives et ainsi de différencier l'UL des autres établissements. Le lien entre formation et recherche est réellement à renforcer, selon la volonté même de la gouvernance. Les grands collèges auraient pu y contribuer significativement si leur poids dans la prise de décision avait été mieux équilibré vis-à-vis de celui qu'exercent les UFR. Le comité estime que les recommandations énoncées ci-dessus quant à la refonte des instituts ne peuvent que resserrer le lien entre formation et recherche en permettant à l'UL de s'aligner avec les forces de la région Nouvelle Aquitaine et d'évoluer vers des structures formalisées de type fédérations. Le comité est convaincu que la transition fondamentale que connaît actuellement l'UL est l'occasion unique d'optimiser sa stratégie.

4 ● Une aide à la réussite efficace et des moyens de suivi à renforcer

Très efficace en ce qui concerne l'orientation et la mise en œuvre de moyens d'aide à la réussite, comme le confirment les tableaux de taux de réussite en L1 et de réussite de la licence en trois ans⁴⁷, l'UL est consciente de la nécessité d'innover et d'améliorer l'organisation, de se doter d'outils fiables pour l'extraction de données (coût des formations, statistiques orientation insertion professionnelle, etc.) et d'indicateurs ; et de renforcer le pilotage, les procédures et les méthodes. L'UL a récemment mis en place une démarche de réflexion globale, portée par une politique qualité, autour d'éléments essentiels, dont l'état d'avancement est inégal, allant de l'initiation à la mise en œuvre : portefeuille d'expériences et de compétences, ingénierie pédagogique, dématérialisation complète de l'inscription, vade-mecum du stagiaire, suivi des étudiants, suivi des diplômés, réseau social interne (Welim) au cœur de la relation avec les entreprises et de l'animation des réseaux *Alumni*, etc.

Le comité estime que l'établissement pourra s'appuyer sur des démarches déjà éprouvées dans diverses formations et croiser les expérimentations issues d'initiatives spécifiques à une mention pour harmoniser les pratiques et élaborer des processus généralisés à l'ensemble de l'offre de formation de l'établissement. Ainsi, la mise en place d'une procédure de réponse aux besoins spécifiques des étudiant(e)s -qu'ils soient sportifs, en situation de handicap, salariés ou autres et qui fait actuellement l'objet d'une adaptation au cas par cas-, pourrait améliorer le traitement de ces dossiers et donc l'attractivité de l'UL.

5 ● Une aide à l'amélioration continue des formations à coordonner et à harmoniser

Les conseils de perfectionnement et l'évaluation des enseignements par les étudiants reposent aujourd'hui sur les initiatives des équipes pédagogiques, soucieuses de l'amélioration continue de leurs formations. Outre des disparités de mise en œuvre entre composantes et un surcroît de travail pour les responsables de mentions, il en résulte que les rapports et résultats des conseils de perfectionnement sont, au mieux, transmis à la direction des composantes, le plus souvent, conservés à l'usage exclusif des responsables de mention, ce qui, selon le comité, est regrettable car cela ne permet pas de capitaliser sur les efforts consentis et les résultats acquis.

6 ● Une offre de formation à préciser et à revisiter

Le constat de l'absence de formalisation de procédures communes a amené l'équipe de pilotage à mettre en place des mesures pour renforcer la concertation au moyen d'un dialogue constant avec les composantes, d'une politique ascendante et d'un partage réciproque de l'expérience. Cette politique conduit à des résultats globalement satisfaisants, même si l'on peut encore regretter un manque d'adhésion et d'appropriation à la politique d'établissement par les équipes pédagogiques. Sans nécessairement renier le principe essentiel du dialogue cher à

⁴⁷ Le taux de réussite de l'UL de 2014 est de 46,2 % alors qu'il est de 42,4 % en moyenne nationale. Source : RAE, p. 43.

l'UL, le comité considère que la réaffirmation, par les instances politiques centrales, d'un pilotage fort en matière de structuration de l'offre de formation et de gestion des mentions, assurera la mise en cohérence des principes, moyens et objectifs. Il conviendra ainsi de se donner les moyens d'appliquer la politique d'établissement sur les questions de pilotage des formations, depuis la prise en compte des publics diversifiés et l'amélioration continue de la formation jusqu'au suivi des étudiants et des diplômés et à l'adaptabilité de l'offre aux besoins évolutifs du monde socio-économique.

7 ● Le pôle formation et insertion professionnelle : un outil performant à soutenir

Le constat d'un manque de clarté dans la définition du positionnement du département de la formation continue au sein de l'université et d'un déficit de reconnaissance auprès des UFR et des équipes pédagogiques est à regretter, car peu en phase avec la politique menée par ailleurs en faveur du développement des compétences adaptées au milieu professionnel limousin et la recherche de ressources propres qu'elle peut générer.

Le comité estime que ce service mériterait d'être soutenu de manière forte, notamment par un positionnement clair dans l'organigramme, par une politique de formation explicite et par le rapprochement géographique avec les autres structures du pôle formation et insertion professionnelle. Dans cette même perspective, il recommande à l'UL de mettre en place une réflexion visant à développer ses ressources propres, et de réfléchir à un développement du service de la formation par apprentissage par le renforcement de moyens humains, aujourd'hui trop réduits pour qu'ils soient à la hauteur des ambitions déclarées.

De même, le suivi de l'insertion professionnelle est variable selon les mentions de formation: en l'absence de données analytiques et d'un réseau formalisé d'anciens étudiants de l'université, les responsables s'appuient sur leurs propres listes de coordonnées des diplômés, sur leurs propres questionnaires ou sur les réseaux sociaux et réseaux *Alumni* mis en place par les étudiants, plutôt que sur les indicateurs bruts fournis par l'observatoire, faute de la mise en place d'une démarche commune, fondée sur des outils et des procédures.

8 ● La documentation : une politique et un positionnement à redéfinir

L'université dispose de 14 bibliothèques réparties sur tous les campus, parfois ouvertes 60 h par semaine. Elles totalisent près de 250 000 entrées en 2015. 90 000 prêts de documents papiers ont été effectués durant cette année. Ceci représente environ 20 entrées et six prêts annuels par étudiant. Ces chiffres peuvent sembler faibles si l'on ne tient pas compte de la documentation électronique qui mobilise les deux tiers du budget documentaire du service commun de documentation (SCD).

Le service de documentation de l'université est bien organisé et a su s'adapter aux besoins des étudiants en les consultants⁴⁸. Depuis peu, les horaires ont été étendus jusqu'à 20h dans toutes les composantes sauf en santé où les bibliothèques sont ouvertes jusqu'à 21h et le samedi en période d'examens. Les étudiants ont accès à tous les ouvrages par un système de navette et peuvent emprunter et rendre les ouvrages où ils le souhaitent. Le service de documentation de l'université organise des travaux en petits groupes pour les doctorants afin de les aider à maîtriser les outils pour leur thèse (recherche documentaire, utilisation de la feuille de style, bibliographie).

Mal identifié et assez isolé au sein de l'UL, le SCD souffre d'un déficit de reconnaissance et de légitimité, et d'un certain isolement structurel et fonctionnel, qui se traduit même par un mauvais référencement sur le site Internet de l'université où le chemin d'accès au site dédié au SCD, pourtant excellent et bien agencé, est presque caché. La qualité du service rendu attestée par les usagers dans ce domaine en serait valorisée.

La formation initiale et continue constitue, avec la recherche, le principal moteur du dynamisme territorial. L'UL se veut, dans ce sens, un espace cohésif et cohérent dans la droite ligne de son projet d'université de territoire. L'ensemble des recommandations du comité portant sur cette question vise à ce que l'UL renforce son action à une échelle agglomérante des acteurs et des missions.

⁴⁸ Enquête BibQual

La réussite des étudiants

I – Un souci de structurer les parcours de l'orientation à l'insertion professionnelle

La création, en 2013, du pôle formation et insertion professionnelle, regroupant sept services - carrefour des étudiants, Canalsup, UL Community, direction de la formation continue, observatoire, direction des études et service culturel - a incontestablement été un facteur d'accroissement de l'efficacité des services à la communauté des étudiants et des enseignants-chercheurs. Cette nouvelle structuration a entraîné pour les étudiants, une plus grande perméabilité entre les entités et facilité des collaborations sur des thématiques partagées relatives depuis leur entrée à l'université jusqu'au suivi de leur devenir. Il en est ressorti une meilleure identification des publics et la mise en œuvre d'une stratégie globale prenant en compte la diversité. La réflexion sur l'amélioration du service aux usagers, en partant d'une démarche de conception, pourra aboutir, avec les utilisateurs des services orientation et insertion professionnelle, à la co-création d'un modèle collaboratif et concerté d'accompagnement des étudiants. Le comité estime que le potentiel d'accroissement et d'amélioration des services pourrait cependant être encore augmenté par le renforcement des moyens humains, peut-être par un rapprochement, voire une intégration d'une partie des personnels des scolarités de composantes. La nécessité d'élaborer des indicateurs de suivi et des outils d'analyse fiables ayant été érigée par l'établissement comme une priorité, le comité recommande que l'observatoire soit renforcé en moyens humains ce qui permettrait de consolider les outils déjà existants et d'élaborer des procédures d'analyse des données.

Le carrefour des étudiants apporte de la valeur ajoutée pour la recherche de stages ou l'insertion professionnelle par des séances de rédaction de curriculum vitae, lettre de motivation ou des simulations d'entretien. Il est également bénéfique pour l'orientation et la réorientation avec notamment une « semaine de la réorientation » et une communication en début d'année. Avec UL factory⁴⁹, le carrefour des étudiants apporte une aide humaine et matérielle appréciable de l'université au portage d'activités culturelles transverses.

II – Dynamiser et mieux structurer la vie de campus, facteur d'attractivité

Les étudiants de l'UL se sentent bien à l'UL, ressentie comme étant à taille humaine, « proche de la campagne » mais qui peut se trouver pénalisée par la forte attractivité de la capitale régionale. Le logement, les transports et la vie au quotidien sont peu coûteux. La ville de Limoges et son environnement, donnent envie aux étudiants d'y revenir après leurs études. Pour les étudiants, l'UL est à la fois un choix raisonné par la proximité, la qualité de vie, la qualité des formations, la taille de l'université et la relation avec le personnel de l'université et les enseignants. Mais c'est aussi un choix par défaut pour des raisons de difficultés financières de mobilité (46 % d'étudiants boursiers) ou de limitation d'accueil des universités distantes pour les étudiants désirant quitter leur académie d'origine. Les étudiants se sentent plus attachés à une composante ou à une école qu'à l'université elle-même. Ils ont pour autant une bonne connaissance des différents services de l'université (service universitaire des activités physiques et sportives - Suaps, maison médicale, bibliothèques, etc.) et de ses événements annuels comme la fête du sport qui est intégrée depuis 2013 aux manifestations de rentrée. Ainsi ce sont 1 500 étudiants qui participent à cet événement qui associe l'UL, le Crous et la ville de Limoges. Cependant, il y a un manque d'attractivité, de communication et d'accessibilité aux événements que l'UL organise à Limoges pour les sites distants (à l'exception de la fête du sport pour laquelle des bus sont mis à disposition par l'université). Par ailleurs, les élus étudiants peinent à faire remonter les problématiques étudiantes et communiquer vers tous les élus, la personne référente dépendant largement des dossiers en question.

L'UL souffre d'un défaut d'image lorsqu'il s'agit de candidater à des masters sélectifs hors périmètre de l'ancienne région Limousin. Néanmoins les étudiants de niveau L partis faire un master dans d'autres universités se sentent compétitifs ainsi que ceux effectuant un M2 à l'UL par rapport à des étudiants issus d'autres académies⁵⁰. Une partie des masters sont adaptés au territoire, car correspondant aux demandes locales en proposant des cours avec des intervenants professionnels régionaux, ce qui facilite la recherche de stages et le contact avec les professionnels.

⁴⁹ UL Factory est un espace collaboratif au service de la création ayant pour objectif de stimuler la créativité autour de l'innovation média et de l'engagement citoyen.

⁵⁰ Information issue des entretiens.

L'UL aborde la transition du numérique en développant sa communication sur les réseaux sociaux ou en créant son propre réseau social interne dans le but de développer son réseau *Alumni* où les anciens étudiants, les professionnels et les enseignants peuvent prendre contact et développer des relations privilégiées. L'équipe projet s'appuyant sur les ressources de la direction du système d'information (service outils numériques) et du pôle formation et insertion professionnelle (UL Community, Canalsup), apporte une aide technique appréciable aux projets étudiants en les formant au numérique et en mettant du matériel à disposition. Cependant le virage semble timide sur la question de l'innovation pédagogique. Les étudiants ressentent cette volonté, surtout à partir du niveau master⁵¹, même si parfois elle n'est pas suffisante ou n'est pas bien perçue par les étudiants qui souhaitent conserver le lien avec les enseignants.

Dans le cadre de la construction d'un schéma directeur de la vie étudiante, il existe au sein de l'UL une véritable prise de conscience et une envie de travailler en commun sur la vie étudiante. Depuis quelques années, l'UL, en association avec différents acteurs comme l'agglomération, la ville, la région et le Crous, fait des efforts pour dynamiser la vie étudiante (10 % de la population). Ceci se concrétise par un Pass Suaps⁵², un Pass culture⁵³, des projets et des fonds mis en commun à destination des projets étudiants mais ceci reste insuffisant pour créer une véritable attractivité. Selon le comité, ces synergies ont besoin d'être plus poussées pour créer une identité et faire de Limoges (et de ses sites distants) un environnement étudiant reconnu au-delà de son horizon infrarégional.

Le Suaps propose une trentaine d'offres de tous niveaux et des stages annexes se déroulant en dehors de la région. Les activités sont accessibles à l'ensemble de la communauté universitaire et aux personnes en situation de handicap. Elles sont, à l'exception de cinq d'entre elles, des formations qualifiantes attestant de la volonté politique de reconnaître l'investissement sportif étudiant. Elles manquent, pour autant, d'harmonisation au sein de l'université. En effet, ces formations qualifiantes sont basées sur une évaluation pratique et théorique sous la forme d'un projet et d'une évaluation de la pratique toute l'année donnant droit à des ECTS pour les lettres, une option validée/non validée en santé, et un bonus de points au-dessus de 10 pour les autres composantes. Avec un taux d'occupation de 80-90 %, les infrastructures sportives ne sont pas saturées et permettent à quiconque d'en bénéficier, bien qu'il y ait un manque de diversité des activités sur les sites éloignés. Les outils de communication sont bien mis en place et bien exploités (guide, site Internet). Cependant la plateforme d'inscription avec son système de premier arrivé, premier inscrit, défavorise certains étudiants, notamment en L1. Du fait que les services de transports de la ville finissent leur service avant 22h, le réseau de bus de Limoges ne couvre pas l'étendue de la plage horaire du Suaps. De plus, les étudiants ne peuvent pas tous participer aux compétitions universitaires se déroulant le jeudi après-midi, la banalisation des cours n'étant pas systématiquement respectée par les composantes.

La maison médicale de l'UL est un centre de soins qui offre des prestations pluridisciplinaires de qualité, avec le tiers payant et qui assure une bonne prise en charge du dépistage obligatoire pour les étudiants étrangers. Ce service en constante évolution depuis 2015 (création de postes⁵⁴, modification des fiches de postes, rendez-vous en ligne, etc.), est très prisé des étudiants, amenant à des délais assez longs. Par ailleurs, les étudiants en situation de handicap bénéficient d'une meilleure prise en charge depuis le développement d'un service d'écoute et d'accueil psychologique et d'une convention avec le centre hospitalier d'Esquirol ; pour autant, l'UL, qui ne dispose pas d'auxiliaires de vie scolaire (AVS), a recruté 66 étudiants comme assistants dédiés à l'accompagnement des étudiants en situation de handicap pour leur recherche de stage et d'emploi. Un service commun d'action sociale centralise depuis 1993 les assistants de service social (AS) de la maison médicale avec ceux du Crous, permettant un très bon quadrillage de l'action sociale. Cependant, bien que les acteurs locaux, régionaux et les associations étudiantes soient demandeurs, la maison médicale n'assure pas complètement sa mission de prévention. Enfin, la maison médicale gagnerait à étendre son action aux sites distants.

Le VP étudiant fait partie intégrante de la gouvernance et de ses équipes, du bureau restreint et joue pleinement son rôle de VP de l'université. Les consultations sur les sujets étudiants passent par lui. Bien que cela donne une réelle force à la parole étudiante, les entretiens ont fait ressortir le regret que l'ensemble des élus

⁵¹ En master 2, les étudiants ont vu les méthodes pédagogiques évoluer : intervenants extérieurs du monde professionnel, projet de création, communication. Dès le M1 des cours autour du numérique innovants sont proposés et les étudiants utilisent des salles de visio-conférences. En L3 langue par exemple, une formation sur le numérique est proposée qui serait à développer davantage selon les étudiants. A l'Encsil-Ensci : une plateforme pour l'accès aux enseignements a été développée. Les cours sont en ligne en dernière année de formation

⁵² Le Pass Suaps permet, au sein de l'université, la pratique de sports collectifs, individuels et de plein air sous forme de cours hebdomadaires et/ou de stages.

⁵³ Le Pass Culture de l'UL permet de faciliter l'accès et la pratique des activités culturelles et d'obtenir des tarifs préférentiels.

⁵⁴ Développement d'une composante psychologique : infirmière, psychologue, médecin psychiatre.

étudiants ne soit pas impliqué dans les décisions et qu'il n'y ait pas de bureau pour des réunions ou des rencontres avec des étudiants ou des institutionnels. L'UL a fait le choix de ne pas former les élus étudiants mais d'octroyer des financements pour qu'ils puissent se former eux-mêmes dans la mesure du possible. Les élus étudiants ressentent un manque d'informations et peinent à prendre leur rôle en main dans les conseils statutaires. Dans les différents conseils, notamment dans la commission formation et vie universitaire (CFVU) et au CA, un manque de temps sur les dossiers, avec des débats réduits voir chronométrés a été souligné lors des entretiens ainsi qu'une difficulté à prendre la parole. Les élus étudiants ont l'impression que leur avis importe peu alors qu'ils se sentent plus légitimes et proches des étudiants que les enseignants-chercheurs et ou administratifs. Malgré la demande et l'enveloppe financière de formation accordée, le manque de formation pour les néo-élus étudiants entraîne une méconnaissance du fonctionnement de l'UL et des dossiers à traiter. L'absence de réunions préparatoires aux différents conseils et l'envoi tardif de documents se surajoutent à ces difficultés qui font que les élus étudiants, même avec de la bonne volonté, se retrouvent démunis face à certains débats, dont l'issue a souvent déjà été discutée au préalable sans qu'ils soient consultés. En conclusion, ces élus ont le sentiment de ne siéger que pour entériner des décisions déjà prises.

On notera positivement que l'engagement des étudiants (élu, associatif, volontariat) est valorisé à l'UL par la mise en place d'une unité d'enseignement (UE) « engagement étudiant ».

La valorisation et la culture scientifique

I – Ouvrir plus largement les actions de valorisation de la recherche

Le pilotage de la valorisation de la recherche de l'UL fait partie des missions du VP « stratégie et partenariats ». Le VP s'appuie sur un personnel administratif mutualisé pour assurer cette mission. Il n'y a pas d'agent administratif spécifiquement affecté à cette mission. La valorisation de la recherche est essentiellement confiée à l'Avrul, véritable guichet unique des partenariats entre les structures de l'UL (unités de recherche et école d'ingénieur) et les entreprises. Pour la valorisation de sa recherche, l'UL s'appuie également sur les acteurs territoriaux suivants : la fondation partenariale, les centres de ressources technologiques, les pôles de compétitivité PEC (pôle européen de la céramique) et Alpha-RLH (route des lasers et des hyperfréquences) et la Satt Grand Centre dont l'UL est membre. La Satt Grand Centre est le dernier outil à avoir intégré le paysage de l'UL. À ce jour, un seul projet de l'UL est en maturation. Compte-tenu du potentiel de l'université, le comité ne peut qu'encourager la Satt et l'UL à renforcer rapidement leurs interactions au bénéfice d'une stratégie commune.

1 ● L'Avrul, la filiale de valorisation de l'UL

La valorisation de la recherche est confiée à l'Avrul, agence présidée par le président de l'université, créée conjointement en 2008, par l'UL et la région Limousin. L'Avrul est le guichet unique pour les entreprises qui collaborent avec les unités de recherche de l'UL et l'école d'ingénieur. L'agence accompagne les chercheurs et les entreprises dans toutes les étapes de leurs projets de collaboration, de transfert de technologie et de création d'entreprises. Le budget de fonctionnement de l'Avrul s'élève à 800 k€, incluant l'avance sur les projets. Ce financement provient essentiellement des frais de gestion de 4 % des contrats et des subventions de la région. L'Avrul a également été active dans la mise en place de projets Lab-Com financés par l'ANR.

L'Avrul a pour mission de détecter et soutenir la maturation de projets innovants (14 projets détectés en 2015). Elle gère également le portefeuille de brevets de l'UL (94 familles de brevets en propriété ou copropriété, dont 21 licences exploitées) et héberge un incubateur. Depuis 2012, 28 entreprises, issues pour moitié du laboratoire Xlim, ont ainsi été incubées et 69 entreprises ont été créées. L'incubateur a d'ailleurs été primé en 2014 au niveau européen. Les projets de maturation restent encore à la marge, principalement du fait de financements limités. Ici aussi, le comité ne peut qu'encourager l'UL et la Satt à se rapprocher rapidement pour renforcer ce volet dont les projets ne manqueront sûrement pas au vu du potentiel de valorisation des recherches de l'UL.

L'ensemble des activités de l'Avrul est assuré en central par une équipe de neuf personnes complétées par trois personnes pour l'incubateur. L'équipe ne comprend toutefois pas de « *business developer* » pour mener des activités de promotion des compétences et des plateformes de l'université, ce qui serait, de l'avis du comité, un plus indéniable pour développer davantage de partenariats industriels pérennes. La région Limousin ayant largement participé au développement de l'Avrul, le comité recommande à l'UL de se pencher, dans le nouveau contexte régional, sur un nouveau modèle économique permettant de poursuivre le développement de l'agence et des unités de recherche qui risquent d'être pénalisées par les règles de financement de la région Nouvelle Aquitaine, notamment l'obligation de rechercher systématiquement des contreparties. Le comité note que la fonction de guichet unique et d'incubateur assurée par l'Avrul donne entière satisfaction aux acteurs de l'UL et à ses partenaires.

2 ● Une synergie de valorisation à renforcer avec les autres partenaires.

La fondation partenariale de l'UL et les partenaires industriels.

Une des missions de la fondation avec ses 27 membres fondateurs est de soutenir l'innovation, d'intensifier et élargir les coopérations entre l'UL et le monde économique. Dans cet objectif, 12 chaires industrielles ont été créées dans les secteurs de la santé, de l'environnement, de la céramique et de l'optoélectronique pour un montant total de 11 M€⁵⁵. Ces chaires constituent à ce jour un élément important de la politique de valorisation de l'UL et le comité ne peut que recommander à l'UL de poursuivre la réflexion sur leur pérennité et, au-delà, sur un rôle plus marqué que la fondation pourrait assurer pour le développement du tissu universitaire et économique. Un travail de fond et de

⁵⁵ Source : fondation partenariale de l'UL. Rapport d'activité : Bilan des chaires, départements et actions soutenues. 2011-2015

communication est également encore à mener par l'UL sur l'intérêt que peuvent avoir les entreprises à adhérer à la fondation et les retours sur investissement qu'elles peuvent en attendre. Parmi les membres fondateurs figurent des entreprises emblématiques du territoire tel que Legrand pourtant relativement en retrait de la stratégie de l'UL. Le comité engage l'UL à mieux impliquer ces entreprises dans la politique de site dans un partenariat gagnant-gagnant promouvant ainsi un positionnement renforcé dans la nouvelle région. À noter que les industriels s'impliquent également à l'UL *via* des interventions ponctuelles d'enseignement et l'accueil de stagiaires.

Les pôles de compétitivité PEC et Alpha-RHL interagissent directement avec deux unités de recherche de l'UL à savoir respectivement le SPCTS et Xlim élargis au LabEx Σ -lim. L'efficacité des interactions avec les laboratoires dépend du pôle. Une meilleure dynamique semble s'être créée avec le pôle Alpha-RHL se traduisant notamment par la mutualisation d'un ingénieur d'affaires au sein du LabEx. Cette initiative qui ne peut qu'être saluée devrait s'étendre au domaine des céramiques. Le comité ne peut qu'encourager l'UL et le pôle PEC à renforcer leurs actions de valorisation qui semblent aujourd'hui sous-exploitées au regard des forces scientifiques et technologiques existantes. Les initiatives prises pour structurer des projets allant de l'amont à l'aval avec les centres de ressources technologiques gagneraient à se poursuivre au-delà de l'achat d'équipements car elles représentent un levier efficace pour renforcer sa spécificité régionale et nationale. Par ailleurs, l'offre de formation continue est peu visible auprès des partenaires industriels. Les partenaires socio-économiques extérieurs à l'établissement exprimant une attente forte sur le besoin de rayonnement de l'UL associé à une plus grande ouverture vers le monde socio-économique, le comité encourage l'UL à développer une démarche structurée vers les entreprises dans laquelle l'Avrul serait également acteur.

Dans cette période de profonde mutation régionale du paysage de la recherche et de l'innovation, le comité encourage l'UL à mettre en place une stratégie de communication percutante sur l'innovation et la valorisation de la recherche aussi bien en externe qu'en interne. Certaines activités de l'UL, notamment celles liées aux céramiques, sont mieux connues en externe qu'en interne. L'UL possède de réels atouts différenciants sur lesquels elle devrait mieux et plus communiquer. Ce potentiel d'innovation devrait être plus exploité en particulier dans les domaines de la santé, des matériaux et des technologies de l'information et des communications, le LabEx, les chaires industrielles et les laboratoires communs y contribuant également. Dans ce domaine, les initiatives des SHS, notamment *via* une chaire industrielle, ouvrent de nouvelles perspectives d'interdisciplinarité. La valorisation de la recherche de l'UL résulte aujourd'hui d'initiatives de structures plutôt que de la mise en œuvre d'une stratégie d'établissement. Le comité recommande à l'UL de développer une stratégie pour la valorisation de ses savoir-faire vers le monde socio-économique au travers d'une démarche mieux structurée au-delà de l'Avrul. Cette démarche incluant les compétences et les plateformes, l'UL pourrait s'appuyer sur un plan de communication externe et interne en cohérence avec les actions à l'international. L'innovation et la valorisation de la recherche sont de réels atouts pour l'UL sur lesquels le comité recommande de capitaliser d'autant plus rapidement que cette période de mutation du paysage régional et national nécessite un positionnement stratégique différenciant à ces échelles.

II – Un portage étendu de la culture scientifique et technique

Pour sa mission de diffusion de la culture scientifique et technique, l'université s'appuie sur la fondation partenariale qui abrite le département de culture scientifique technique et industrielle (CSTI) de l'université, dirigé par une enseignante de l'Ensil-Ensci. Les actions liées à cette mission sont mises en œuvre de manière partenariale et bénéficient de la mobilisation des différentes composantes de l'université.

Deux actions originales peuvent être mises en avant : un projet labélisé au titre du PIA, le projet Imaginex, qui lie sport et sciences. L'objectif de ce projet, mis en œuvre avec l'association « Récréasciences » (centre de CSTI) est de faire découvrir la science à un public de jeunes au travers de leur pratique d'une activité sportive avec, chaque année, la mise en avant d'un sport. Organisé sous forme d'ateliers expérimentaux mis au point par des étudiants de différentes filières de l'université et encadrés par des enseignants-chercheurs, ce projet permet de sensibiliser les jeunes à l'impact des sciences et des technologies sur leur pratique sportive. Une première action a été engagée autour de la pratique du tennis.

L'université coordonne d'autre part une action partenariale de diffusion de la culture scientifique et technique, le « Scientibus » qui bénéficie d'une mobilisation importante des chercheurs et des enseignants de l'université (faculté des sciences et techniques, laboratoires de recherche Xlim, LabEx Σ -lim, etc.). Géré par l'université et la fondation partenariale, ce bus itinérant aménagé et disposant de matériel scientifique va à la rencontre du jeune public (dans l'enceinte des lycées, collèges et écoles de la région) pour lui permettre de manipuler (laser, microscope, imprimante 3D). Ce bus participe également aux manifestations grand public telles que la fête de la science, valorisant ainsi les compétences des laboratoires.

Au-delà de ces actions ciblant prioritairement un public jeune, « La nuit européenne des chercheurs », soutenue par des financements européens (Feder⁵⁶), se tient chaque année au mois de septembre pour faire connaître les métiers de la recherche (événement, communication, etc.). Des conférences de vulgarisation à destination du grand public se tiennent à la bibliothèque de Limoges (cinq conférences se sont tenues en 2016).

En conclusion, le comité considère que si le projet de création d'un « tiers-lieu » en centre-ville évoqué lors des entretiens sous la forme d'un espace de *coworking*, de conférences et de rencontres, devait se concrétiser, l'ouverture de l'université ainsi que l'effet de vitrine valorisant ses compétences en direction de la population et du monde socio-économique s'en verraient renforcés.

⁵⁶ Fonds européen de développement régional

Les relations européennes et internationales

« Accroître sa visibilité à l'international » fut l'un des axes prioritaires de la stratégie de l'UL pour ce contrat. Pour ce faire, la commission stratégique internationale (CSI) a engagé plusieurs mesures correctrices afin de construire un schéma permettant au pôle international, créé en 2012, d'appuyer la mise en œuvre de cette stratégie. La commission est présidée par le président de l'université. Elle associe les vice-présidences stratégie internationale, recherche et formation, un représentant de chaque UFR (doyen ou correspondant international), les quatre directeurs d'instituts et huit coordinateurs de groupes de travail. Toutefois, la politique partenariale aux échelles régionale et internationale des formations reste à développer, alors que l'établissement en a fait une priorité en instaurant un service international qui a créé des procédures encore peu connues des responsables de mentions. Le comité estime qu'une meilleure diffusion des moyens, couplée à un portage plus fort de la politique internationale, dynamiserait l'instauration de projets internationaux et la création de co-diplomations.

Une amorce de stratégie structurelle et structurante de l'établissement

1 ● Développer la culture projet

Afin de promouvoir l'internationalisation des pôles formation et recherche, des actions ont été menées pour augmenter le nombre de projets portés par l'UL en s'appuyant sur deux principaux outils :

- la restructuration de la cellule d'ingénierie de projets, la CAP (cellule d'appui aux projets), par le recensement et la mise en réseau des ressources et des compétences précédemment dispersées, (3,5 ETP : deux ingénieurs projets à 100 %, 1,5 ETP répartis sur quatre personnes et un recrutement à venir) afin de répondre aux appels à projets internationaux ;
- le regroupement des moyens précédemment dispersés pour accompagner les projets portés par les chercheurs de l'UL par le biais de la cellule appels d'offre internationaux (300-400 k€/an).

Des réunions entre composantes et des ateliers sont organisés en présence d'experts nationaux et internationaux afin d'accompagner le montage des projets.

Sur les cinq dernières années, la CAP a pu accompagner le montage de 150 projets (90 projets répartis entre programme horizon 2020 ; PCRD et 60 projets répartis entre Erasmus Plus, Tempus, partenariats stratégiques, etc.) Bien que le nombre de ces projets déposés ou retenus (25 % des 150 projets déposés a été retenu) a augmenté, l'UL poursuit ses efforts afin d'être plus sélective dans le choix et le soutien des projets qu'elle qualifie d'ambitieux et à forte visibilité internationale (ERC, masters conjoints, H2020, etc.).

Toutefois, il a pu être constaté que les composantes de formation ne s'emparent pas suffisamment de ces outils mis en place par les unités de recherche pour construire une stratégie à l'international. Bien que l'UL ait mis à disposition des enseignants une adresse générique sur le site internet (cap@unilim.fr) leur permettant de déposer un projet qui sera accompagné par le référent relations internationales de la composante jusqu'au dépôt du projet, les responsables de formations ne sont pas toujours informés ou amenés à s'approprier cette stratégie. De ce fait, l'UL gagnera, selon le comité, à repenser ses outils et mesures afin que cette stratégie entre plus largement dans sa phase opérationnelle.

2 ● Appuyer la mobilité entrante et sortante

Le bureau d'accueil international, créé en 2005, est responsable de la gestion des mobilités entrante et sortante (étudiants, chercheurs, personnels). Ce bureau est construit sur le modèle du guichet unique permettant aux étudiants d'avoir accès aux informations relatives à l'hébergement, aux formalités administratives ainsi qu'aux processus d'intégration. Une « charte qualité » a été signée par près de 25 partenaires du public et du privé (Crous, préfecture, banques, organismes d'hébergement privés, associations, mutuelles, collectivités locales - villes, départements et région, etc.) permettant la bonne gestion de la mobilité.

Mobilité entrante : Elle constitue 15 % des effectifs de l'UL. Depuis deux ans, la formation en français langue étrangère (FLE) est placée sous la responsabilité du pôle international pour articuler son offre de formation avec la

stratégie internationale dans l'objectif d'améliorer le niveau de français des étudiants étrangers et fiabiliser le recrutement en transformant par la suite, la mobilité individuelle en mobilité encadrée. En outre, l'UL s'appuie sur le « kit Ambassadeur » (film, PowerPoint de base, flyer sur dispositif d'accueil traduit en entre 12 et 18 langues, annuaires recherche, formation, etc.) élaboré en lien avec la direction de la communication et destiné aux personnes se déplaçant à l'extérieur pour permettre de promouvoir l'attractivité de l'UL et de se faire connaître avant l'accueil de l'étudiant.

Mobilité sortante : L'UL encourage la mobilité internationale mais la communication et l'incitation ne sont pas équivalentes selon les composantes avec des critères de sélection non-harmonisés. L'UL s'est fixée comme objectif de passer de 3,5 % à 7 % de mobilité sortante à l'échéance 2020. Bien que la mobilité dans le cadre des stages ait été multipliée par deux en cinq ans, le comité constate que de gros efforts seront nécessaires en termes de communication et de sensibilisation pour encourager la mobilité sortante, ceci afin d'inciter les étudiants à surmonter les contraintes financières (par un recours plus large aux bourses régionales), d'apprentissage de langue et d'autocensure. Une première action, sous la forme d'organisation d'une semaine internationale (accueil de partenaires internationaux venant parler de leur université, de chefs d'entreprises locaux témoignant des plus-values de la mobilité sur l'employabilité et l'insertion professionnelle, etc.) participe d'une part de cette volonté. D'autre part, chaque année une journée d'accueil internationale est organisée fin septembre (11^{ème} édition) et l'UL a exprimé sa volonté de brasser mobilités entrante et sortante à l'occasion des prochaines manifestations à organiser.

Par ailleurs, la mobilité entrante ou sortante n'est pas valorisée auprès des étudiants de l'UL. L'année de césure est cadrée depuis deux ans et les étudiants peuvent en bénéficier quelle que soit l'année du cursus, à condition d'être acceptés pour l'année suivante. L'accueil des étudiants étrangers est géré efficacement par le biais d'une convention avec le Crous pour les logements, d'une journée d'accueil, des tuteurs pour les accompagner dans l'université et par le bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP).

Bien qu'elle ait fait l'objet d'une réflexion politique globale, la place de l'enseignement des langues, laissée au libre choix des UFR, voire des responsables de mentions, reste la portion congrue et inégale, ce qui explique en partie le faible niveau des mobilités étudiantes sortantes. Envisagée récemment, l'évolution du centre de langues vers une structure transversale, facilitant un travail collaboratif entre personnels des pôles formation et international, devrait amener, par la création d'un portail unique de certification, à une meilleure identification du service et par conséquent à une amélioration de son efficacité.

Bien que de nombreuses actions de promotion de la mobilité sortante aient été initiées par le pôle international ou les composantes (*international Week, Mobility Hours,...*) afin d'encourager le plus grand nombre de ses étudiants à effectuer des mobilités à l'international, le comité recommande d'introduire davantage de langues vivantes dans les cursus (anglais, italien, espagnol, etc.), et de mettre en place un plus grand nombre d'activités para-universitaires (ateliers de conversation pour étudiants souhaitant partir en mobilité, modules coconstruits avec le centre de langue de « *coaching* et de dédramatisation » de la mobilité, manifestation avec des professionnels qui témoignent de la plus-value d'une mobilité internationale, etc.). Il serait aussi recommandé de valoriser les expériences de mobilités sortantes des étudiants sous forme de présentations orales ou d'expositions de panneaux, etc.

3 ● Des partenariats stratégiques en voie de resserrement

Afin d'assurer un meilleur suivi de ses partenariats, l'UL a décidé de recentrer ses accords, de les enregistrer et de mesurer leur activité, en s'appuyant sur des informations issues de l'observatoire des partenariats. Ces informations sont basées sur une dizaine d'indicateurs (mobilité sortante et entrante, nombre de cotutelles, nombre de projets de recherche, nombre de co-publications, de co-diplomations, doubles diplômes, projets internationaux, etc.) validés en conseil de la stratégie internationale. Cette démarche a permis de réduire le nombre d'accords de 250 (en 2012) à 143 partenariats actifs à ce jour.

Le premier partenariat véritablement stratégique signé récemment avec l'université de Marrakech porte sur le partage de réseaux d'informations et la priorisation des moyens dans un objectif de connaissance mutuelle avérée et organisée des deux gouvernances sur divers sujets (équité, égalité femme/homme, développement durable, etc.). Un autre projet de partenariat stratégique est en cours de discussion avec l'université du Québec à Trois Rivières. Par ailleurs, l'UL souhaite créer de nouvelles ouvertures. À titre d'exemple, nous citons la demande de l'université de Goa (Inde) qui s'insère dans une approche descendante (contexte politique France/Inde) avec la volonté commune d'accroître la mobilité étudiante entre les deux pays. Enfin, et dans un objectif d'attirer des talents, 20 bourses d'excellence masters de 5 000 €/an (financées par l'UL, la région et la fondation) sont mises à la disposition des étudiants étrangers (bassin méditerranéen, Vietnam, etc.), souhaitant poursuivre leurs études à l'UL.

4 ● L'UL au service de la francophonie et active auprès de ses partenaires internationaux

L'UL considère la francophonie comme un axe politique indispensable à la conservation de son identité francophone ancienne fondée sur le festival des francophonies, la bibliothèque francophone multimédia, des partenariats avec l'Afrique de l'Ouest, etc. Le lien avec l'Agence universitaire de la francophonie (AUF) est donc très étroit, notamment avec le Moyen-Orient et le Maghreb.

Outre ces partenariats stratégiques identifiés (notamment celui avec Marrakech), l'UL a noué une relation forte depuis sept ans avec l'Iset Com⁵⁷ en Tunisie. Une convention avec Xlim a été signée depuis 2010 portant sur des échanges d'étudiants et d'enseignants. En 2015, ce partenariat a été étendu à la licence informatique et actuellement les deux parties négocient des coopérations sur d'autres cursus (gestion des TIC). Ce partenariat consolidé est évalué par les deux parties comme étant une belle réussite. Toutefois, l'UL affiche aussi sa volonté d'entrer dans des réseaux d'universités ayant des objectifs partagés. Ces réseaux formeront la base d'un consortium pour répondre à des appels d'offres européens et internationaux. Dans ce sens, l'UL recherche des partenaires européens (Italie/Espagne/continent africain) avec qui elle pourrait s'entendre sur des questions telles que l'humanisme, la solidarité, l'accessibilité, etc.

L'UL est également impliquée dans la mise en place d'un consortium (près de six universités françaises dont l'université de Franche-Comté, l'université de Montpellier, etc.), organisé par le bureau Moyen-Orient de l'AUF qui couvre 14 pays de la région. Ce consortium aura pour objectif de répondre aux sollicitations et demandes des universités francophones de cet espace géographique (expertises recherche, double diplomation, expertises relations universités/entreprises, qualité, etc.). L'UL a également été sollicitée par ce même bureau pour mettre en place des séminaires de formation au montage de projets internationaux. Le comité estime que ces ouvertures vers l'international ne peuvent que contribuer très favorablement au rayonnement international de l'UL tout en présentant des facteurs différenciants propices au positionnement de l'établissement dans son cadre régional.

⁵⁷ Institut supérieur des études technologiques en communications de Tunis

Le pilotage

I – Prospective pluriannuelle, programmation et dialogue de gestion : trois chantiers en bonne voie

Une prise de conscience récente de la nécessité d'un pilotage plus rigoureux reposant sur des outils d'analyse de qualité

Seule université de l'ancienne région Limousin, l'UL a bénéficié d'un accompagnement et d'un soutien financier important de cette collectivité. Comme par ailleurs l'établissement bénéficiait d'une dotation comparativement meilleure à celle des établissements de même catégorie⁵⁸, il ne s'est pas trouvé dans l'impérieuse nécessité de mettre en place un pilotage pluriannuel rigoureux après son passage aux RCE au 1^{er} janvier 2009 (première vague). Pas de structure de pilotage, une quasi absence de culture du pilotage financier, notamment dans les composantes, une fiabilité et une cohésion des données insuffisantes, des procédures peu formalisées et donc peu partagées et peu appliquées et enfin peu ou pas de calcul des coûts caractérisaient encore récemment l'établissement. Le double déficit d'un nouveau paysage régional et d'un double déficit en 2015 et en 2016 a conduit l'université à repenser sa stratégie globale et à mettre en place, dès 2017, en concertation avec le rectorat, un plan de retour à l'équilibre (PRE). Dans ce contexte, l'établissement a pris conscience de la nécessité de renforcer son pilotage par une amélioration de son organisation et de ses outils.

Un nouveau DGS a été recruté en mars 2017, dont la mission, avec un portage politique fort, est de conduire le retour à l'équilibre financier et pour cela de constituer, sous sa responsabilité, une véritable cellule d'aide au pilotage, interface entre la direction des ressources humaines (RH), la direction des finances (DF) et l'agence comptable (AC). Dans les composantes, il a engagé une réflexion pour faire évoluer la fonction de responsable administratif vers un rôle affirmé de pilotage, notamment de la soutenabilité budgétaire des formations, au service des directeurs, mais sous son autorité, avec des réunions mensuelles associant DGS, responsables administratifs et responsables des services centraux. Les intéressés, qui ont participé à l'élaboration d'un projet, non encore validé, de fiche de poste commune, voient d'un bon œil cette évolution. Leurs directeurs, ayant pris conscience des lourdes difficultés que doit surmonter l'université, n'y sont pas opposés. Dans le même temps, à l'occasion de l'adoption d'un nouveau logiciel RH (substitution du logiciel Mangue de Cocktail au logiciel Harpège de l'Amue⁵⁹), l'université a pris la mesure de l'indispensable qualité des données RH pour permettre une gestion prévisionnelle pluriannuelle de la masse salariale, enjeu primordial du pilotage. Un travail exhaustif de sécurisation des données RH a donc été mis en œuvre. Le comité estime qu'il convient de continuer dans ce sens et de pérenniser cette dynamique vertueuse en renforçant la professionnalisation des agents.

Dans le domaine financier, l'établissement ne dispose pas pour l'instant de programme pluriannuel d'investissements (PPI), mais comme la quasi-totalité des universités, il se trouve dans la phase difficile de mise en place de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et surtout de la mise en œuvre des nouveaux outils en construction. Quand les fonctionnalités GBCP seront opérationnelles, le logiciel Sifac (Amue) qu'utilise l'UL, devrait lui permettre de disposer des outils nécessaires à la gestion pluriannuelle : PPI, masse salariale et gestion budgétaire de tous les engagements pluriannuels (conventions notamment).

Le double déficit de l'UL n'est pas exceptionnel dans le paysage des universités françaises. Il est constitué d'un déficit structurel - de l'ordre de 300 à 400 k€ - qui s'est établi progressivement depuis le passage aux RCE, constitué, d'une part, d'un élément largement partagé qui est le sous-financement par l'Etat de la progression du glissement vieillesse technicité (GVT) qui doit donc être pris en charge par l'établissement, et, d'autre part, d'éléments propres comme le développement d'une offre de formation qui dépasse sensiblement (170 %) son potentiel ou de politiques RH (gestion des contractuels) non maîtrisées et non mesurées. Précédemment masqué par des recettes

⁵⁸ Source : taux d'encadrement précisés sur le document ministériel « Politique contractuelle - DGRH A1-1 / DGRH C1-1 - Université de Limoges - Caractéristiques de l'établissement - Données 2015 ». A) Tous les personnels : ratio enseignants/étudiants : UL 5,8 % - typologie 5,1 % - national 5,7 % ; ratio BIATSS/étudiants : UL 4,6 % - typologie 3,8 % - national 4,5 %. B) Personnels titulaires : ratio enseignants/étudiants : UL 4,8 % - typologie 4,1 % - national 4,2 % ; ratio BIATSS/étudiants : UL 3,6 % - typologie 2,9 % - national 3,3 %.

⁵⁹ Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche

exceptionnelles (remboursements de TVA sur les activités de recherche), le déficit de 2015 a été notablement amplifié et porté à 1,4 M€ en 2016 en raison de l'application de l'instruction du 6 décembre 2013 relative à la comptabilisation des contrats de recherche. Le PRE qui repose sur la diminution de 17 % de l'offre de formation en volume et le gel supplémentaire d'une quarantaine de postes, auxquels doit s'ajouter une politique active de ressources propres déjà engagée, notamment par une facturation en coûts complets de la formation continue et des prestations offertes par l'établissement, devrait assurer un retour progressif à l'équilibre en trois ou quatre ans, sous réserve que l'établissement le mette en œuvre avec détermination.

II – Une politique de la qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités à piloter de très près

Une démarche qualité à amplifier et à pérenniser

L'UL n'a pas fait le choix de développer une politique générale de qualité formalisée au niveau de l'établissement. La démarche qualité est portée, depuis trois ans, par une chargée de projet qualité rattachée au DGS et entourée par une équipe sur la base du volontariat. Cette structure agit selon deux modalités. Elle agit tout d'abord comme « porteur de projet » en dirigeant actuellement le projet « stratégie européenne des ressources humaines pour les chercheurs » (HRS4R) qui vise à améliorer les pratiques des établissements en matière de recrutement et de conditions de travail des enseignants-chercheurs. Une équipe est associée à ce projet, constituée du VP recherche (porteur), du directeur des ressources humaines (DRH), de la directrice du pôle recherche, d'un panel d'enseignants-chercheurs et de chercheurs, de personnels administratifs et de doctorants. Au terme d'une planification sur cinq à huit ans et de la mise en œuvre de 40 principes, ce projet doit aboutir à une labellisation européenne.

Elle agit aussi en étant associée à des projets, en apportant une aide méthodologique comme pour le « projet de labellisation Marianne de la BU », portant sur les principes d'accueil des usagers dans les services publics. Les projets émanent soit d'une initiative personnelle de la chargée de projet qualité (lancement d'un projet d'auto-évaluation des composantes en phase avec l'auto-évaluation de l'établissement car se rattachant à la politique de l'établissement, notamment aux cinq grandes orientations stratégiques, développement durable par exemple), soit d'une initiative de la direction, soit d'une volonté de terrain (améliorer les procédures des services de scolarité, les inscriptions, l'accueil, par l'analyse des missions, activités, tâches et outils, permettant de débusquer les dysfonctionnements et doublons, et d'établir un plan d'action). Les enjeux annoncés sont, d'une part, de satisfaire aux obligations du service public (adaptabilité, mutabilité et comparabilité) et, d'autre part, de mettre en œuvre les cinq grandes orientations stratégiques de l'établissement (par ex : développement durable, responsabilité sociétale, etc.). Par ailleurs, l'UL reconnaît que l'évaluation des enseignements et du personnel n'a pas été programmée et lancée systématiquement et varie d'une composante à une autre. De plus, l'amélioration des conditions de travail du personnel administratif passe par l'élaboration de projets de service (mission, activités, compétences et management) avec les responsables administratifs.

L'UL reconnaît l'importance d'installer une culture de la qualité au sein de l'établissement, d'obtenir à terme un certain nombre de certifications et de labellisations significatives⁶⁰. Cependant, malgré le soutien politique qu'elle procure à la réussite de son projet qualité, le comité s'interroge sur la pérennité et l'efficacité de ce dispositif au niveau de toutes les composantes. L'UL aura à fournir des efforts dans ce domaine afin d'élaborer une vraie stratégie de qualité, portée par la direction, qui sera un levier de changement, de partage et d'implication de tous les acteurs. Elle gagnera aussi à mettre en place une structure d'appui qui garantira la transversalité des actions dans toutes ses composantes. Dans le contexte actuel, le comité mesure la difficulté à mobiliser des moyens supplémentaires, mais estime que ce pourrait être un investissement productif.

III – Les grandes fonctions du pilotage : un chantier prioritaire

1 ● Une politique de gestion des ressources humaines innovante et de qualité

L'UL en recrutant, en octobre 2014, un DGS adjoint DRH ne venant pas du sérail universitaire mais capitalisant une forte expérience de GRH (gestion des ressources humaines) dans les fonctions publiques territoriale et hospitalière a dynamisé sa politique RH, qui, auparavant, se caractérisait par un déficit dans l'accompagnement des personnels et par une insuffisante prise en compte de la dimension financière dans la politique RH.

⁶⁰ Concerne deux projets cités plus haut : le projet « stratégie européenne des ressources humaines pour les chercheurs » (HRS4R) et le « projet de labellisation Marianne de la BU ».

La réorganisation de la DRH (27 agents), présentée au comité technique (CT) d'avril 2015, a scindé la direction en deux pôles. Le premier, « RH structures » assure la gestion administrative et financière des personnels, enseignants et Biatss, et organise les recrutements. Le second, « RH ressources » prend en charge les problématiques transversales RH : pilotage et organisation du CT, santé et sécurité au travail (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail -CHSCT, espace santé au travail), projets transversaux, formation et système d'information RH. L'objectif est bien de répondre aux deux insuffisances notées ci-dessus. Parmi les actions pilotées par le pôle RH ressources (service interne de médecine du travail adossé au Sumpps⁶¹ - centre de santé au sein d'une maison médicale, cellule de veille pour les risques psycho-sociaux - RPS, assistante sociale), il convient de noter une initiative originale : la constitution d'une commission de maintien et de retour à l'emploi. En relation avec les composantes et avec des représentants du personnel, la commission recense les agents en congé de maladie ordinaire (CMO) de plus de 3 mois, en congé de longue maladie (CLM) et en congé de longue durée (CLD) et assure un vrai suivi en détectant les dysfonctionnements de toute nature et accompagnant le retour à l'emploi de manière adaptée. La DRH travaille également sur la gestion du temps de travail et la prévention de l'absentéisme. Une politique handicap proactive, dans le cadre d'une convention avec le FIPHFP⁶², avec l'UP et l'Isae-Ensma, pour laquelle l'UL est pilote, a permis d'élaborer un schéma directeur handicap (étudiants et personnels). Le recensement des personnels bénéficiaires de l'obligation d'emploi et le recrutement fléché de personnels handicapés, y compris un enseignant chercheur, a permis à l'université de porter son taux d'emploi de personnels handicapés au-dessus de 5 % et, grâce à une politique d'achat en milieu protégé, de réduire considérablement, voire d'annuler, sa contribution au FIPHFP. Le plan de prévention des RPS (2013-2018), élaboré en partenariat avec la MGEN⁶³ sur la base d'une enquête de qualité de vie au travail, développe des actions en mode projet sur quatre thématiques : communication interne et relations sociales, pilotage et management, GRH et reconnaissance. L'objectif est de recenser toutes les difficultés de management et de pilotage pouvant créer des RPS et d'améliorer le fonctionnement général de l'université dans le cadre d'une culture de management public.

Le comité n'a pas eu connaissance d'un bilan intermédiaire, qui aurait dû être fait en juin 2016, selon le rapport de l'inspection santé et sécurité au travail (daté du 20 juillet 2016) dans lequel on peut lire : « La prise en compte des RPS par l'UL date de 2013 ». La démarche a été engagée en juin de cette année-là, avec un diagnostic réalisé en novembre. Ce dernier a été mené en collaboration avec l'agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail et la MGEN. Le bilan de cette opération devrait être présenté au CHSCT en décembre 2017. Un comité de pilotage a été mis en place, avec la participation des représentants du personnel au CHSCT, mais celui-ci ne semble plus se réunir. Le dispositif a été complété par la mise en place d'une cellule de signalement des RPS dont l'unique point d'entrée est la DRH. Une réorganisation de cette cellule est actuellement à l'étude pour parfaire la démarche engagée sur les RPS en redéfinissant la composition et l'appellation de la cellule de signalement des RPS, en communiquant sur le dispositif, en identifiant les possibilités de saisine, en rappelant le respect de l'anonymat ».

La démarche qualitative pour améliorer les conditions de travail des agents, source d'efficience, doit être soulignée et encouragée. Elle est un élément important pour le redressement de l'établissement, y compris dans sa dimension financière.

Au travers de plusieurs entretiens il est ressorti que le dialogue social à l'UL est unanimement reconnu comme apaisé et constructif. Les représentants du personnel dans les différents conseils statutaires déclarent disposer des informations relatives à la stratégie de l'établissement, notamment par des communications de l'équipe présidentielle (par exemple concernant la Comue), par des comptes rendus des conseils plus rapides, plus lisibles, plus accessibles, par la présence d'un représentant du personnel au bureau de l'université, une fois par mois. Ils estiment être entendus, que leurs avis sont pris en compte et qu'ils peuvent peser, dans certains cas, sur la décision finale. Aussi s'inscrivent-ils dans une démarche constructive revendiquée. La qualité du dialogue social pourra néanmoins être encore améliorée par un accès simplifié aux informations sur l'intranet, par la publication systématique de l'ordre du jour des différents conseils et comités, par la mise à disposition des organisations syndicales d'un intranet syndical ou/et d'une liste de diffusion dédiée à l'information syndicale qui permettra aux représentants du personnel de rendre compte de leur mandat aux agents.

Par ailleurs, l'offre de formation continue du personnel, y compris en direction des enseignants-chercheurs, fait l'objet d'une attention soutenue, malgré un budget limité (120 000 € par an), dans le cadre d'un plan triennal. La modestie des moyens est compensée par le recours aux ressources internes (Ipag) et par des conventions de partenariat avec le CNFPT (centre national de la fonction publique territoriale) et avec le Cafa (centre académique de formation administrative).

⁶¹ Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

⁶² Fonds pour l'insertion des handicapés dans la fonction publique

⁶³ Mutuelle générale de l'éducation nationale

Enfin il convient de souligner que toute la dimension hygiène, sécurité et santé au travail placée sous la responsabilité conjointe du conseiller de prévention, en lien avec la direction du patrimoine immobilier (DPI), et de la DRH (CHSCT, médecine de prévention, RPS) est correctement prise en charge, comme le montre le rapport des inspecteurs santé et sécurité au travail du 20 juillet 2017, consécutif à leur inspection en mars 2016. Il serait néanmoins nécessaire, selon le comité, de renforcer les moyens dont dispose le conseiller de prévention afin de lui permettre d'animer le réseau d'assistants de prévention, d'améliorer la réalisation du document unique d'évaluation des risques professionnels, d'élaborer un plan d'action et surtout de pouvoir assurer sa mise en œuvre opérationnelle.

2 ● Une organisation financière et comptable sur une bonne trajectoire

La direction financière (DF, 8,5 agents) a été réorganisée en 2014 sur la base des compétences individuelles : budget, recettes, dépenses, marchés publics, dématérialisation, contrats européens. Pour préparer le passage à la GBCP, l'organisation financière de l'établissement a été restructurée par la création de neuf centres de service partagé (CSP) ordonnateurs (Droit, IUT, lettres, Sciences, Santé, Pole formation, pole recherche, pôle international, services centraux), destinés à concentrer les opérations d'engagement et de liquidation sur des structures intermédiaires.

La préparation du budget s'organise dans le cadre d'un dialogue de gestion formalisé. Dès le mois de mars, la lettre de cadrage, adoptée par le CA, traduit les orientations stratégiques de l'établissement en directives annuelles et fixe les modalités d'élaboration du budget. Une phase de concertation s'organise par des rencontres entre la direction et les responsables et directeurs de centres de responsabilité (17 CR), sur la base de regroupements de CR. Les arbitrages sont effectués par la direction, avec une forte implication du VP CA. À noter que la procédure pour le budget 2018 est largement bouleversée par le PRE qui doit être arrêté en juillet 2017. La mise en place de la GBCP fait l'objet d'une vision partagée entre le DF et l'agent comptable (AC) qui se traduit par un travail collaboratif étroit : réunions mensuelles, notes internes communes, présentation conjointe du budget en CA, dématérialisation, mise en place d'un emploi fonctionnel DF/AC sur Sifac dans le contexte de l'adaptation en cours de l'outil à la GBCP. L'organisation de l'agence comptable lui permet d'assurer un bon niveau de qualité comptable (procédure d'audit interne) même s'il y a encore quelques difficultés sur le contrôle de la paye. Enfin, DF et DRH ont bien pris la mesure de la nécessité d'un travail collaboratif au sein de la cellule de pilotage en cours de constitution, avec un attaché responsable sur les aspects métiers et deux contrôleurs de gestion pour assurer notamment le suivi de la consommation de la masse salariale. La montée en compétence des équipes, l'appropriation progressive d'une culture du pilotage financier, constituent tout autant de signes positifs qui traduisent le portage politique fort du président et de son équipe.

3 ● Une direction du système d'information opérationnelle, mais inachevée

L'organisation de la direction du système d'information (DSI) est à la fois pertinente et classique : des services (infrastructures, support aux utilisateurs, applicatifs, outils numériques et sites distants Corrèze), un urbaniste, un responsable de la sécurité du système d'information (RSSI) et un support administratif. La gouvernance est assurée par un comité de pilotage, un comité de coordination, des comités thématiques et des comités opérationnels par métier. Mais sur les 47 personnes rattachées à la DSI, 29 sont présents dans les composantes tout en restant placés sous l'autorité du DSI. Cette distribution organisationnelle est à l'origine de nombreux dysfonctionnements. Les procédures ne sont pas homogénéisées et, en l'absence de stratégie SI globale, la DSI ne maîtrise ni les structures techniques internes aux composantes, ni l'ensemble des investissements informatiques de l'établissement. Du point de vue fonctionnel, il y a une multiplication de projets identiques qui ne font pas l'objet d'une mutualisation interne, voire des développements locaux orthogonaux par rapport au SI de l'établissement. Le comité considère qu'une meilleure intégration de la fonction informatique au sein de la DSI, au service de l'ensemble des composantes, devrait assurer plus d'efficacité et dégager des marges financières non négligeables.

Le SI est constitué de briques applicatives et d'outils d'origines diverses (Amue, Cocktail et autres éditeurs), mais c'est le lot de tous les établissements. Un souci constant d'assurer l'interopérabilité, pas toujours évidente, entre les outils et l'urbanisation, permet néanmoins de donner une cohérence d'ensemble au SI. Pour le pilotage, les priorités portent sur la constitution de référentiels avec des données de qualité et sur le développement d'outils type « *BusinessObjects* » (BO), notamment pour l'analyse de la paye.

4 ● Une gestion du patrimoine immobilier solide, mais sans programmation pluriannuelle

Depuis 2015, la direction du patrimoine, est accompagnée par un consultant interne à la DPI, qui est chargé de la refonte du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), déchargeant ainsi la directrice d'une part importante de la réflexion stratégique, ce qui lui permet de se consacrer essentiellement au pilotage de

l'opérationnel. Ce tandem permet de gérer efficacement les affaires courantes tout en permettant le phasage des opérations lourdes sur le moyen terme.

La DPI, avec cinq agents, gère 71 bâtiments (204 000 m²) sur trois départements dont elle assure la maintenance lourde. Elle dispose depuis plusieurs années d'un logiciel de gestion technique du patrimoine immobilier performant (Abyla). Elle centralise et gère tous les contrats de maintenance et les fournitures de fluides. L'établissement n'a pas de programmation pluriannuelle formalisée pour la maintenance de ses bâtiments. La DPI a néanmoins une vision pluriannuelle des besoins avec des priorisations qui dépendent à la fois des urgences, liées à la sécurité et à l'étanchéité, et des disponibilités budgétaires. L'agenda d'accessibilité, élaboré en septembre 2015 sur la base du diagnostic accessibilité, a programmé 2 M€ de travaux sur six ans, mais prend beaucoup de retard pour des raisons budgétaires (dotation accessibilité de l'Etat de 100 k€ par an). Le CPER 2015 - 2020, établi avec la région Limousin a été intégralement repris par la Nouvelle Aquitaine. Il comporte trois opérations :

- la restructuration du bâtiment de l'ancienne école de céramique : 10 000 m² pour les formations de licence de la faculté des sciences (11 M€, première phase en cours),
- la réhabilitation du site d'Égletons : recherche et pédagogie en génie civil (8 M€, études de maîtrise d'œuvre en cours),
- la construction du bâtiment de recherche en chimie dont la maîtrise d'ouvrage sera assurée par la région.

La programmation pluriannuelle immobilière sera réalisée dès que l'université aura fait son PPI.

Au total on peut constater tout un ensemble d'éléments positifs dans l'évolution de l'organisation de l'université. Certains sont déjà anciens, comme la centralisation des contrats de maintenance et des fluides à la DPI, d'autres plus récents, comme la création des CSP et d'autres actuels, comme la création de la cellule d'aide au pilotage ou l'évolution de la mission et du positionnement des responsables administratifs des composantes. Certains sont à l'état de projet, comme la constitution d'un service juridique auprès de la DGSA partenariats et stratégie, et d'autres, enfin, sont encore beaucoup trop timides, comme l'intégration des personnels et des problématiques informatiques au sein de la DSI. Cela donne l'impression que l'UL se trouve au milieu du gué. Le comité engage l'UL à poursuivre résolument ce mouvement à la fois de professionnalisation et de centralisation des fonctions supports à la présidence et au service des unités de recherches et des composantes, recentrées sur le cœur de leurs missions. L'établissement a tout à y gagner en efficacité et en efficience; il pourra alors dégager des marges de manœuvre et sera mieux en mesure de mettre en œuvre et de réussir son PRE, tout en préservant ses objectifs stratégiques.

Conclusion

L'UL a développé une offre de formation de proximité et de qualité, a fait émerger un ensemble de laboratoires dont certains ont acquis une visibilité internationale et a développé des partenariats de première utilité notamment pour le développement à l'international et celui de la formation continue.

Telle qu'elle apparaît en mai 2017, au moment de l'évaluation par le comité, l'UL est une université dynamique en pleine transition en raison de facteurs externes et internes détaillés et analysés dans le présent rapport.

S'il est possible de qualifier de sursaut l'état d'esprit qui y règne à ce jour, il apparaît que les outils de pilotage et la structuration des circuits de prises de décisions constituent, aux yeux du comité, des priorités absolues pour que l'établissement puisse faire face aux défis et ambitions qui sont les siens. Plaçant le rapprochement entre formation et recherche comme une priorité numéro un, l'établissement est encouragé à poursuivre sa réflexion et faire aboutir sa réorganisation interne, notamment en réinterrogeant la raison d'être et la légitimité des instituts et en repositionnant les grands collèges et les directeurs d'unités au sein d'un organigramme clarifié. De même en tant qu'acteur du développement, l'UL gagnerait à structurer et cibler ses stratégies de partenariat avec la sphère socio-économique et les collectivités territoriales régionales et infrarégionales dans le double but de faire valoir ses atouts différenciants et de rechercher soutiens économiques et ressources propres. Plus généralement, l'université n'a pas encore suffisamment capitalisé sur les actions structurantes menées dans divers domaines pour les faire valoir dans d'autres secteurs, métiers ou composantes. Orchestrer et diffuser la démarche qualité engagée de manière encore trop sporadique devrait constituer un levier efficace dans ce sens.

L'identification de ces points critiques pour l'avenir de l'établissement amène le comité d'évaluation à relever les points forts sur lesquels capitaliser, les points faibles qui devront mobiliser l'énergie et les moyens de tous les acteurs et, enfin, à proposer sept recommandations destinées à sécuriser et renforcer la dynamique dans laquelle s'est engagée l'université de Limoges.

I – Les points forts

- Un ensemble de structures de recherche d'excellence ayant une forte visibilité.
- Des partenariats de très grande qualité avec le CHU et les EPST (Inserm, CNRS).
- Une offre de formation de qualité et de proximité soucieuse de la mise en réussite de l'étudiant.
- Des actions ciblées à l'international pour la recherche active de collaborations stratégiques.
- Un accompagnement de qualité pour l'orientation et l'insertion professionnelle des étudiants.
- Une ambition d'accroître le rayonnement et l'attractivité de l'établissement en phase avec le nouveau périmètre régional.

II – Les points faibles

- Un pilotage stratégique insuffisamment structuré et phasé pour accompagner la réussite d'un projet partagé, assorti d'une difficulté à établir des circuits de prise de décisions convergents.
- Une absence de stratégie globale pour l'accroissement des ressources propres dans le contexte du nécessaire retour à l'équilibre budgétaire.
- Des outils de gestion et de pilotage encore insuffisamment dimensionnés.
- Une difficulté d'appropriation de la stratégie d'établissement et de ses déclinaisons dans les composantes de l'université.

III – Les recommandations

- Clarifier et affirmer le positionnement interne des grands collèges comme interfaces légitimes et forces de proposition, ayant en responsabilité la prise en compte équilibrée des besoins de la formation et de la recherche dans l'université, notamment pour les questions relevant de la GRH.
- Investir les instituts d'une stratégie opérationnelle forte, cette dernière émergeant des directeurs d'unités, comme bras armé de la stratégie de recherche à l'université.

- Consolider la stratégie de valorisation des savoir-faire en exploitant mieux le potentiel des partenariats avec la sphère socio-économique.
- Développer la formation des représentants élus (y compris les étudiants) dans les instances statutaires.
- Renforcer la démarche qualité en lui fixant des priorités.
- Développer la culture des coûts complets dans les composantes, les services (notamment les plateformes technologiques) et les laboratoires.
- Mettre en œuvre une stratégie de communication externe et interne plus prospective, basée sur une meilleure connaissance des attentes de l'environnement.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
ALL	Arts, lettres et langues
AMUE	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
APB	Admission post bac
ARS	Agence régionale de santé
AS	Assistant(e) sociale(e)
ASE	Arts, lettres, langues, sciences humaines et sociales, éducation
AUF	Agence universitaire de la francophonie
Avrul	Agence pour la valorisation de la recherche du Limousin
AVS	Auxiliaire de vie scolaire

B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BCSS	Biologie, chimie, santé et STAPS
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BO	Logiciel <i>BusinessObjects</i>
BU	Bibliothèque universitaire

C

C	Chercheur
CA	Conseil d'administration
CaFa	Centre académique de formation administrative
CAP	Cellule d'aide au projet
CAPTuR	Contrôle de l'activation cellulaire, progression tumorale et résistance thérapeutique
CBRS	Centre de biologie et de recherche en santé
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CFA	Centre de formation des apprentis
CFVU	Commission formation et vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CIM	Plateforme cytométrie, imagerie et mathématiques
CLD	Congé de longue durée
CLM	Congé de longue maladie
CMO	Congé de maladie ordinaire
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
Corebiosp	Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Centre de responsabilité (budgétaire)
CRIBL	UMR Contrôle de la réponse immune B et lymphoproliférations
CRT	Centre de ressources technologiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSI	Commission de la stratégie internationale
CSP	Centre de service partagé
CSI	Commission stratégique internationale
CSTI	Culture scientifique technique et industrielle
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae

D

DEG	Droit, économie, gestion
DF	Direction - directeur des finances
DGS	Directeur général des services
DGSA	Directeur général des services adjoint

DIU	Diplôme interuniversitaire
DPI	Direction du patrimoine immobilier
DRH	Direction - directeur des ressources humaines
DRJSCS	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DSI	Direction du système d'information
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
Ensil-Ensci	École nationale supérieure d'ingénieurs de Limoges - École nationale supérieure de céramique industrielle
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European Research Council</i>
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

F

Feder	Fonds européen de développement régional
FHU	Fédération hospitalo-universitaire
FIPHFP	Fonds pour l'insertion des handicapés dans la fonction publique
FLE	Français langue étrangère

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GCS	Groupement de coopération sanitaire
Geist	Génomique, environnement, immunité, santé et thérapeutiques
GEMH	Groupe d'étude des matériaux hétérogènes
GMA	Génétique moléculaire animale
GénoLim	Génomique de l'université de Limoges
Geolab	Laboratoire de géographie physique et environnementale
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillesse technicité

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique de l'Amue)
HAVAE	Handicap, activité, vieillissement, autonomie, environnement
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCP	Homéostasie cellulaire et pathologies
HRS4R	<i>Human Resources Strategy for Researchers</i>

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
Ilfomer	Institut limousin de formation aux métiers de la réadaptation
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
Ipam	Institut des procédés appliqués aux matériaux
IPPRITT	<i>immunosuppressive therapies and transplantation</i>
Irstea	Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
Isae-Ensma	Ecole nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique - Poitiers Futuroscope (groupe Isae - Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace)
Iset Com	Institut supérieur des études technologiques en communications de Tunis
ITA	Ingénieurs, techniciens et administratifs (des organismes de recherche)
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabEx	Laboratoire d'excellence
LM	Lettre de motivation
LP	Licence professionnelle

M

MCF	Maître de conférences
MGEN	Mutuelle générale de l'éducation nationale
MMNP	Maintenance myélinique et neuropathies périphériques

N

NET	<i>Tropical neuroepidemiology</i>
NOTRe	(Loi portant sur la) nouvelle organisation territoriale de la République

P

PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PEC	Pôle européen de la céramique
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIST	<i>Pharmacology of immunosuppressive drugs and of transplantation</i>
PPI	Programme pluriannuel d'investissements
PR	Professeur des universités
PRE	Plan de retour à l'équilibre

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RHU	Recherche hospitalo-universitaire en santé
RI	Relation internationales
RPS	Risques psycho-sociaux
RSSI	Responsable de la sécurité du système d'information

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
Scrabl	Service commun de recherche et d'analyse de biomolécules de Limoges
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SISMI	Sciences et ingénierie des systèmes, mathématiques, informatique
SMGCH	Sciences des matériaux, génie civil, habitat
SPCTS	Science des procédés céramiques et de traitements de surface UMR CNRS - Université de Limoges
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information communication
STS	Sciences technologie et santé
Suaps	Service universitaire des activités physiques et sportives
Sumpps	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UL	Université de Limoges
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UP	Université de Poitiers

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président

X

Xlim

Institut de recherche UMR CNRS - Université de Limoges

Observations du président

Présidence
Hôtel de l'Université
33 rue François Mitterrand
BP 23204 - 87032 Limoges cedex 01
T. 05 55 14 91 00
F. 05 55 14 91 01
S. <http://www.unilim.fr>



Limoges, le lundi 6 novembre 2017

Le Président de l'Université de Limoges

A

Monsieur le Directeur du département d'évaluation des établissements



Présidence

Tél. 05 55 14 91 11
presidence@unilim.fr

Réf : AC-VM n°198

Monsieur le Directeur du département d'évaluation des établissements,

L'équipe présidentielle de l'Université de Limoges mais aussi l'ensemble de la communauté universitaire tiennent à remercier le comité de visite pour la qualité des échanges ainsi que celle de la restitution.

L'analyse du comité sur l'ensemble des thèmes nous paraît assez conforme à notre vision, en particulier à celle qui est ressortie de notre propre autoévaluation :

- Une recherche à Limoges possédant une excellence à forte visibilité, avec une très forte propension à la valorisation ;
- Une offre de formation efficace accompagnée par le souci de la mise en réussite des étudiants et de leur insertion ;
- Une qualité de vie des étudiants sur les sites universitaires liée à la fois à la proximité mais aussi au cadre environnemental ;
- Un manque flagrant d'outils et d'indicateurs de pilotage ;
- Une organisation interne à parfaire afin de définir plus clairement le rôle de chaque entité et améliorer ainsi la fluidité et le suivi des décisions.

Nous sommes très réceptifs aux conseils prodigués par le comité, en particulier sur la mise en place d'une démarche qualité structurée, destinée à accompagner l'évolution nécessaire de nos procédures. Même si nous avons, lors du contrat précédent, instillé cette démarche sur la base du volontariat, dans bon nombre d'évolutions, nous allons maintenant mettre cette démarche au cœur de nos principales actions structurantes.

Le chantier le plus structurant qui débute aujourd'hui est celui qui va nous permettre de clarifier notre organisation interne (place des grands collègues, lien formation – recherche, ...). Le comité a bien analysé notre situation : « au milieu du gué » ! Nous devons maintenant le franchir, dans un contexte national où la visibilité d'établissements comme le nôtre passe forcément par la mise en avant de « signatures » caractérisant les points d'excellence de l'établissement. Les conseils prodigués tout au long du rapport nous aideront à atteindre le cap.

Veillez recevoir, Monsieur le Directeur et Cher Collègue, nos sincères remerciements,

Alain CELERIER



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Limoges a eu lieu du 22 au 24 mai 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Olivier Sire, professeur des universités, ancien président de l'université Bretagne Sud - UBS.

Ont participé à l'évaluation :

- M. Olivier Boyer, professeur des universités, praticien hospitalier (PU-PH), vice-président moyens de Normandie université;
- Mme Nada Chbat Sleiman, Professeur des universités, architecte-paysagiste, présidente du Lab. de recherche en architecture, environnement et développement durable, coordinatrice du master recherche en sciences de l'architecture, des paysages et des territoires, ancienne chargée des relations internationales de l'université Libanaise, experte en assurance qualité des universités.
- Mme Laurence Denooz, professeur des universités de langues et littératures, directrice de l'UFR Arts, Lettres et Langues de Nancy, université de Lorraine;
- M. Maxime Desmaris, étudiant en 6ème année de pharmacie de l'université Paris Sud ; administrateur / élu étudiant pour la FAGE au Cnous ;
- M. Jean-Louis Fourcaud, ancien directeur général des services de l'université de Pau et des pays de l'Adour, ancien secrétaire général de l'IUFM de Poitou-Charentes, ancien chef de la division des personnels enseignants du rectorat de l'académie de Poitiers ;
- Mme Geneviève Kalfon, directrice attractivité, rayonnement international recherche et innovation, région-Provence-Alpes-Côte d'Azur;
- Mme Cathie Vix-Guterl, directrice de recherche CNRS, directrice de l'institut des sciences des matériaux de Mulhouse et de l'Institut Carnot MICA.

Dany Vandromme, conseiller scientifique, et, Muriel Gac, chargée 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 Hcéres* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>