



HAL
open science

Université de Limoges

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Limoges. 2011. hceres-02026477

HAL Id: hceres-02026477

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026477v1>

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.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Université de Limoges



septembre 2011



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Rapport d'évaluation de l'Université de Limoges



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Philippe Tchamitchian

septembre 2011

Sommaire



| | |
|---|----|
| Présentation | 5 |
| Stratégie en matière de recherche | 7 |
| I – L'institutionnalisation de la recherche : un facteur de lisibilité | 7 |
| II – Les instituts de recherche : des forces et des faiblesses | 7 |
| III – La promotion de la recherche : les outils performants dont il faut optimiser l'utilisation | 7 |
| IV – La gouvernance de la recherche : une ambition forte, à laquelle manque le soutien d'indicateurs indispensables | 8 |
| Stratégie en matière de valorisation et relations extérieures | 9 |
| I – Une politique déterminée et des outils de valorisation performants | 9 |
| II – Des relations fortes entre l'université et les collectivités territoriales | 9 |
| III – Des relations insuffisamment développées avec les milieux socio-économiques | 10 |
| Stratégie en matière de formation | 11 |
| I – Une offre de formation concertée pour des formations à taille humaine | 11 |
| II – Une formation continue en prise avec les milieux socioéconomiques et dont l'organisation constitue un bon appui pour les enseignants | 12 |
| III – Un dispositif de communication vers les lycéens moderne et évolutif | 12 |
| IV – Des dispositifs d'accompagnement très réfléchis mais parfois insuffisamment utilisés par les étudiants | 12 |
| V – Un SCD dynamique et bien doté en personnel, mais qui pourrait étendre ses plages d'ouverture | 12 |
| VI – Le dispositif des pratiques TICE manque de clarté | 13 |
| VII – Une démarche qualité pédagogique à faire progresser | 13 |
| VIII – La formation doctorale | 13 |
| Stratégie en matière de vie étudiante | 15 |
| I – Un important soutien à la vie étudiante qui reste confronté à un faible engagement étudiant | 15 |
| II – Des coopérations entre services à renforcer | 15 |
| Stratégie en matière de relations internationales | 17 |
| I – Un service des relations internationales bien administré mais dont le portage politique est faible | 17 |
| II – Des résultats peu probants, tant en formation qu'en recherche | 17 |

| | |
|--|----|
| Stratégie en matière de gouvernance | 19 |
| I – Une gouvernance renouvelée, très participative mais encore trop dispersée et peu lisible | 19 |
| II – La communication externe est performante mais le sentiment d'appartenance à l'université est encore à développer | 19 |
| III – Le système d'information : l'architecture est définie, mais la réalisation a pris du retard | 19 |
| IV – La gestion stratégique des ressources humaines reste un objectif qui doit être atteint dans les plus brefs délais | 20 |
| V – Le pilotage de la politique budgétaire : de bonnes intentions à concrétiser rapidement | 21 |
| VI – Une politique immobilière bien maîtrisée mais qui pourrait être améliorée | 21 |
| VII – La démarche qualité : des moyens à consolider, des outils à développer au service d'une ambition partagée | 22 |
| Les relations entre l'université et le CHU | 23 |
| I – La gouvernance hospitalière et universitaire est bien structurée et dotée d'un réel dynamisme | 23 |
| II – La cohésion institutionnelle conduit à des résultats très honorables en termes de recherche | 23 |
| III – Deux handicaps : la dispersion des lieux d'enseignement et la masse critique du personnel hospitalo-universitaire | 23 |
| IV – Une scolarité en médecine-pharmacie, qui mériterait d'être revivifiée pour assurer la pérennité de la dynamique hospitalo-universitaire | 24 |
| Conclusion et recommandations | 25 |
| I – Les points forts | 25 |
| II – Les points faibles | 26 |
| III – Les recommandations | 26 |
| Liste des sigles | 27 |
| Observations du président | 29 |
| Chiffres-clés de l'Université de Limoges | 35 |
| Organisation de l'évaluation | 37 |

Présentation



L'université de Limoges (UL) est une université pluridisciplinaire avec santé. Elle comporte dix composantes : cinq UFR (les facultés de droit et sciences économiques, médecine, pharmacie, lettres et sciences humaines, sciences et techniques), quatre instituts (IPAG, IUT, IAE, IUFM), et une école d'ingénieurs interne (ENSIL). Deux écoles d'ingénieurs (ENSCI et 3iL) lui sont associées au titre de l'article 719-10 du code de l'éducation (ex-article 43). L'UL compte par ailleurs 17 services communs et transversaux. L'UL fait partie du PRES Limousin-Poitou-Charentes, regroupant les universités de Poitiers, Limoges, La Rochelle, et les écoles qui leur sont rattachées. Cependant, le PRES ne bénéficie d'aucune délégation de compétences.

Les 14 500 étudiants de l'UL se répartissent façon équilibrée sur les quatre secteurs ST, DEG, SHS et santé avec une proportion globale de 61 % en L, 34,7 % en M et 4,3 % en D. Les secteurs les plus visibles en recherche sont les STIC et les matériaux (instituts XLIM et IPAM) mais l'université possède aussi des équipes de qualité en SDVE et en SHS.

Les activités de recherche, d'enseignement et d'administration de l'UL sont réparties sur six sites à Limoges et sept sites distants : Brive, Egletons, Tulle, Meymac en Corrèze, et Guéret, La Souterraine, Ahun dans la Creuse, pour une surface totale de 190 000 m².

L'université compte 1 692 personnels : 1 050 enseignants ou enseignants-chercheurs et 642 personnels BIATOSS. Elle emploie par ailleurs 1 834 vacataires enseignants et 300 doctorants sous contrat. En outre, le budget exécuté consolidé de l'établissement en 2009 s'établit à près de 139 millions d'euros. Les dépenses de personnel s'élèvent à 100 M€ dont une masse salariale sur budget Etat valorisée à 92,3M€ environ.

La précédente évaluation de l'université de Limoges, en 2007, considérait comme un point faible cette dispersion des activités universitaires, dispersion dont témoigne l'offre de formation. Le rapport suggérait une réflexion à la fois sur la structuration des sites et sur le resserrement de la carte des formations. Par ailleurs, il était recommandé de structurer davantage la recherche, en particulier en SHS, en s'interrogeant sur le bien-fondé d'un modèle unique, celui d'institut. L'élaboration de projets transversaux était recommandée. La vie étudiante, les flux de doctorants, les collaborations au sein de l'Union européenne, la maîtrise du projet de maison de la santé faisaient également l'objet de recommandations. Enfin, des points forts étaient soulignés pour ce qui concerne la gouvernance, les indicateurs, la mise en évidence de pôles d'excellence en recherche.

Quatre ans plus tard, l'UL est présidée par le même président, qui a commencé son second mandat en février 2010. Il s'est alors entouré d'une équipe largement renouvelée. L'analyse précise de la stratégie de l'université, passée au 1^{er} janvier 2009 aux responsabilités et compétences élargies (RCE), permettra d'évaluer la progression de l'UL dans ses différents domaines de compétence.

Stratégie en matière de recherche



I – L’institutionnalisation de la recherche : un facteur de lisibilité

Il y a dix ans, l’UL a entrepris de restructurer ses activités de recherche en quatre instituts dans le but de fédérer les activités et les moyens autour de thèmes majeurs bénéficiant de la lisibilité indispensable à leur reconnaissance. L’UL s’est efforcée de promouvoir la visibilité de ses instituts par une politique de soutien à l’excellence et d’incitation au partenariat avec les organismes de recherche nationaux, ainsi que par leur implication dans le contexte régional au travers des contrats d’objectifs et de moyens (COM).

II – Les instituts de recherche : des forces et des faiblesses

Tous les indicateurs convergent pour désigner XLIM comme centre d’excellence. Cet institut rassemble l’ensemble des compétences dans le domaine des STIC. UMR CNRS, il intègre six départements et une plate-forme de caractérisation installée dans un bâtiment adapté à ses activités. Il compte 440 personnes, dont 204 permanents et 179 doctorants. Son budget recette non consolidé s’élevait à 7,21 M€ en 2009. Il est moteur d’un des deux pôles de compétitivité portés en région (Elopsys), il est labellisé institut Carnot et il vient d’obtenir le Labex Sigmalim en partenariat avec l’IPAM.

L’IPAM fédère deux laboratoires : l’UMR SPCTS, qui est de longue date le second fleuron de l’UL, et l’EA GEMH de l’ENSCI. Une EA de génie civil et durabilité localisée sur le site IUT d’Egletons a été intégrée à GEMH en 2008, et une EA de pharmacie a rejoint SPCTS. L’IPAM compte 212 personnes, dont 11 permanents et 73 doctorants. L’IPAM est associé au second pôle de compétitivité régional : le pôle européen des céramiques.

Le troisième institut, GEIST, est un IFR qui inclut trois UMR, respectivement CNRS, Inserm et Inra, une “équipe avenir” Inserm, trois EA et trois unités à créer par restructuration. A ces unités actives dans le domaine biologie-santé, s’ajoutent deux EA : LCSN et GRESE. L’ensemble rassemble 287 personnes, dont 168 permanents et 110 doctorants. Le projet de GEIST est la transformation de l’IFR en une structure fédérative de recherche (SFR) avec la perspective d’une fusion d’équipes en une structure unique incluant les EA et qui aura pour objectif une association aux organismes de recherche. La volonté de fédérer est présente, comme en témoignent : (i) le projet de réunir les principales équipes biologie-santé labellisées et les services communs dans un bâtiment partagé avec le CHU (l’UMR Inra regrette de ne pas être associée au projet) (ii) la décision de répondre de nouveau à l’appel à projet Labex (iii) une collaboration accrue avec LCSN et Grese. La politique de structuration de GEIST est ambitieuse et son intégration dans un périmètre d’excellence internationale est perçue comme un chantier inscrit dans la durée. Le choix des thématiques devra être réfléchi pour ne pas entrer en compétition avec des unités Inserm d’autres sites peut-être mieux armées.

L’institut SHS est toujours en phase de gestation. Il concerne huit unités, dont une UMR avec Clermont et sept EA dont trois bi-sites, et compte 170 EC et 280 doctorants répartis dans quatre ED multi-sites. Le problème majeur du secteur SHS à l’UL est sa faiblesse structurelle, liée à l’éclatement géographique et thématique. Face à son manque de visibilité, le secteur SHS affiche la volonté de définir des axes thématiques pérennes. Deux projets structurants sont actuellement en chantier. Une convention de collaboration avec la MSHS de l’université de Poitiers est en cours de montage. La mise en place d’un conseil scientifique d’orientation est prévue dans les prochains mois. Les incitations manquent encore pour créer une véritable dynamique de groupe. La discussion d’un COM avec l’établissement pourrait accélérer le processus de structuration entrepris.

III – La promotion de la recherche : les outils performants dont il faut optimiser l’utilisation

Au-delà d’une politique de mutualisation des équipements lourds, des moyens de calcul et des services communs, l’UL met en place des incitations pour accroître la capacité de recherche de ses instituts. Une part du budget de soutien à la recherche contribue au financement de thèses, stages postdoctoraux, dotations sur “performances”, actions structurantes, participation à des réseaux, équipements et soutien à la mobilité et à la valorisation. Des chaires d’excellence seront créées dans les domaines de pointe. Une cellule d’appui au montage de projet a été mise en place pour favoriser les réponses aux appels à projet et la participation aux réseaux de recherche. Par ailleurs, même si le PRES Limousin-Poitou-Charentes ne bénéficie pas de compétences déléguées, il est porteur de projets communs comme le montre la participation au Grand Emprunt et il lance des appels à projets propres à favoriser la transversalité entre équipes, instituts et sites. L’UL dispose donc des outils nécessaires à la modernisation de ses structures de recherche et de son fonctionnement afin d’atteindre une reconnaissance nationale et internationale.

IV – La gouvernance de la recherche : une ambition forte, à laquelle manque le soutien d'indicateurs indispensables

La politique scientifique est élaborée au conseil scientifique, qui décide aussi de la répartition entre les instituts des moyens globaux de la recherche. Une commission permanente de recherche travaille en amont du CS. Le dialogue budgétaire a été instauré en 2010 avec les instituts et leurs équipes, au sein du COM. Cette politique sera poursuivie et des conseils stratégiques d'instituts seront mis en place, qui accueilleront des membres extérieurs, tandis que le nouveau COM avec la Région fixera les orientations structurantes en termes de thématiques transversales et de problématiques sociétales.

Le CS veille à poursuivre la structuration notamment de l'institut SHS et à accroître le taux d'EC publiants par des dispositifs d'incitation.

L'UL a adopté un processus d'autoévaluation du plan quadriennal sous la forme de comités de visite de chaque institut, dans le but d'obtenir une vision globale de l'activité de recherche et de son soutien aux masters. Bien que judicieuse, cette démarche révèle que l'UL ne dispose pas des tableaux de bord et des indicateurs nécessaires pour vérifier - idéalement en temps réel - le bon fonctionnement de ses dispositifs stratégiques.

Stratégie en matière de valorisation et relations extérieures



I – Une politique déterminée et des outils de valorisation performants

Dans le cadre de son projet stratégique, l'UL se constitue progressivement comme un outil de transformation économique et social au bénéfice du territoire. L'université a notablement amplifié depuis quelques années sa politique de partenariat. Dès le début de la décennie, elle a mis à profit la loi du 12 juillet 1999 relative à l'innovation et la recherche (dite Loi Allègre) avec la mise en place d'un incubateur (Aile) en 2000, la création d'un SAIC en 2004 et la même année l'installation d'une Maison de l'entrepreneuriat.

La création de l'Agence de valorisation de la Recherche Universitaire de Limoges (AVRUL) en janvier 2008 comme association loi 1901 par l'université et le conseil régional du Limousin consacre cette évolution. Avec neuf permanents, l'AVRUL se situe, en termes d'effectifs, un peu en dessous de la moyenne des structures de même type en France. Elle ne compte notamment qu'un seul juriste (notamment en charge des questions de brevet). Néanmoins, l'université est soucieuse de la professionnalisation des personnels de cette structure. Le président de l'association est le président de l'UL, ce qui pourra être critiqué.

L'agence fournit des prestations de divers types : détection des projets ou des potentiels dormants, assistance aux porteurs de projets répondant à des appels d'offre notamment européens, identification des partenaires et conseil pour le dépôt de brevet, aide au transfert de compétences. Contrairement à un certain nombre de structures dans les régions voisines et en France, l'AVRUL n'est pas un service du PRES Limousin-Poitou-Charentes, ce qui ne lui permet pas de profiter à plein des effets de taille.

Toutefois, à l'échelle de l'incubateur Aile, des coopérations sont envisagées et un séminaire a réuni à la fin de l'année dernière Aile et son équivalent de Poitou-Charentes, Etincel. Aile a incubé environ 2 % des projets publics hébergés dans les 30 incubateurs français et conduit à la création de 33 entreprises (également 2 % du nombre d'entreprises créées dans les incubateurs nationaux), alors même que le PIB du Limousin ne représente que 1 % du produit national brut du pays. Le taux de survie des entreprises créées semble légèrement supérieur à la moyenne française, mais les entreprises sont de plus petite taille que la moyenne. L'université détient une cinquantaine de brevets dont une partie importante provient de XLIM.

Une fondation partenariale est en train de voir le jour. Cette fondation rassemble 24 partenaires, dont des collectivités territoriales et des entreprises. Elle devrait permettre à l'université de mieux articuler son avenir, de dessiner sa politique internationale et d'accueillir des chaires thématiques. Un programme pluriannuel de 2,28 M€ a été entériné.

Le projet de SATT auquel participe l'UL a été conçu dans le cadre d'un regroupement incluant le PRES Limousin-Poitou-Charentes et ceux d'Auvergne et du Val de Loire.

La valorisation en SHS se fait essentiellement par les ouvrages et les publications. Les PULIM, service commun très dynamique bien que peu doté en personnel (outre la directrice, enseignant-chercheur, il dispose seulement de trois ETP dont deux contractuels payés sur le budget du service) : avec un catalogue comptant 580 titres, une production annuelle d'environ 25 ouvrages de bonne qualité, une politique active d'éditions de revues (la revue *Nouveaux Actes sémiotiques* par exemple est passée de 100 abonnés à 4 000 du fait de sa mise en ligne), un budget de 120 000 €, ce service a des résultats équivalents à ceux de Presses universitaires beaucoup plus étoffées en personnel. Il conviendrait de le renforcer.

II – Des relations fortes entre l'université et les collectivités territoriales

La Région est un soutien fort de l'université. Dans le CPER 2007-2013, deux grands programmes sur huit concernent l'enseignement supérieur. La Région y consacre 27 % de son investissement total CPER. Elle est particulièrement attachée à favoriser le rayonnement territorial et l'attractivité de l'université aux échelons interrégional, national, international.

Un contrat d'objectif renouvelé (2010-2013) lie l'université à la Région. Ce contrat traduit la relation de confiance qui existe entre les deux parties. Pour 80 % des montants, l'université est maître d'œuvre autonome. Pour les 20 % restants, la Région souhaite que les priorités régionales soient respectées. A noter que le contrat actuel comprend un volet international plus affirmé que par le passé.

Il faut remarquer cependant que le conseil régional ne finance aucune action du PRES Limousin-Poitou-Charentes. Il est d'ailleurs sceptique sur ses perspectives et souhaiterait une nouvelle réflexion sur son périmètre.

Par ailleurs, parmi les principaux contributeurs de la fondation partenariale figurent de nombreuses collectivités : conseil régional, conseils généraux de la Creuse et de la Corrèze, villes de Limoges, Brive-la-Gaillarde d'Egletons, communauté de communes de Guéret Saint-Vaury. En outre, c'est Limoges Métropole, la communauté d'agglomération de Limoges, qui finance la construction d'un ensemble immobilier destiné à héberger le pôle Elopsys, le laboratoire XLIM et un CRITT. Cette proximité devrait favoriser une augmentation des activités en matière d'innovation.

A terme il sera sans doute demandé une plus grande contribution financière aux collectivités. En effet le recours aux fonds européens ne permettra sans doute pas de dégager de larges marges de manœuvre. Moins de 2 M€ ont été obtenus du 6^{ème} PCRD (programme cadre en recherche et développement) entre 2002 et 2006. Par ailleurs, compte tenu du nombre de régions participantes (plus de 20), la mise à disposition de fonds dans le cadre de l'INTERREG SUDOUE devrait rester modeste.

III – Des relations insuffisamment développées avec les milieux socio-économiques

Les entreprises sont peu présentes au conseil d'administration de l'université (avec un maximum de 2 représentants sur les 30 membres du CA) et ne sont pas représentées au Conseil scientifique.

La mise en place récente de la fondation partenariale devrait cependant améliorer la concertation avec le monde socio-économique et les entreprises. Cette fondation intègre des grandes entreprises telles que Legrand, Thales, GDF/Suez, EDF ou Eiffage, ainsi que des PME, notamment du secteur médical et biologique. L'université a mis en place une vice-présidence qui a pour mission le suivi des relations avec les partenaires socio-économiques.

La CCI de la région Limousin a quant à elle surtout cantonné ses initiatives de collaboration avec l'UL au secteur formation, même si elle a récemment signé une convention de partenariat avec l'AVRUL. La CCI a contribué à la création de l'IAE en 2007, une structure de formation que les industriels souhaitaient voir se développer depuis plusieurs années déjà.

Une autre manifestation de l'approfondissement des relations entre l'université et les entreprises est la signature des conventions-cadres avec les milieux socioprofessionnels. Ces conventions améliorent l'insertion professionnelle des étudiants en élargissant l'offre de stage et en renforçant l'accompagnement pour le premier emploi. Après plusieurs vagues de signatures, on comptait l'année dernière 41 entreprises et organisations partenaires.

L'université est enfin très engagée dans les pôles Elopsys et PEC, dont elle est membre fondateur. L'UL assure une bonne part de la recherche publique d'Elopsys et collabore avec 40 % des PME du pôle. Des rencontres entre industriels et étudiants ont été mises en place pour lutter contre le désintérêt des étudiants pour les études scientifiques. Elopsys a aussi développé des approches par les usages et obtenu le label *Living Labs*. Il accompagne l'université dans ses efforts de diversification stratégique, notamment vers les thématiques du domaine de la santé.

Enfin, DRRT et Inra se rejoignent pour préconiser le développement d'un potentiel encore important et peu exploité dans les domaines des biotechnologies et des forêts.

Stratégie en matière de formation



I – Une offre de formation concertée pour des formations à taille humaine

L'université de Limoges, seule université de sa région, déploie son offre sur un grand nombre de sites. Les services administratifs de l'université, les facultés, l'école d'ingénieurs interne et les écoles rattachées sont dans l'agglomération de Limoges, mais l'IUT et l'IUFM sont chacun sur trois sites distants. L'offre de formation au sein du PRES intègre 21 000 inscrits dans l'enseignement supérieur en Limousin (dont 14 500 à l'université) et 45 000 en Poitou-Charentes. Mais seulement 711 diplômés de master sont formés en Limousin contre 2 593 en Poitou-Charentes (diagnostic STRATER 2011).

Le PRES a été considéré de manière différente dans la construction de l'offre : la faculté des sciences a considéré nécessaire une offre de formation en complémentarité malgré le temps de transport séparant Limoges de La Rochelle ; pour la composante droit-économie, c'est la spécificité de formations correspondant à un équilibre entre la professionnalisation et la compétence locale en recherche qui a primé dans le débat et a abouti à une offre assez diversifiée.

Néanmoins, malgré une implantation forte de sections de technicien supérieur (STS) en région Limousine (15 % des étudiants) et une grande attractivité des IUT (8,8 % des étudiants), le contexte local reste un élément important de l'attractivité des licences, grâce à un taux de réussite au baccalauréat (69,5 %) et une proportion de bacheliers qui s'inscrivent dans l'enseignement supérieur (74,5 %) plus élevée en Limousin que dans la moyenne nationale.

De plus, c'est essentiellement en faveur des universités de Bordeaux et Toulouse que l'université connaît un transfert d'étudiants à l'entrée du master. Inversement Limoges attire des étudiants de région Centre (Châteauroux par exemple).

La réussite en licence est bonne, les passerelles permettant aux décrocheurs de réintégrer d'autres formations sont bien organisées, mais trop peu d'étudiants (3,9 %) migrent des licences générales en licence professionnelle. L'université n'intègre pas en master les étudiants issus des licences professionnelles afin de ne pas les mener à l'échec.

L'offre de formation au niveau master de l'UL est de 15 mentions : 6 en droit, économie, gestion, 5 lettres, langues et sciences humaines (LLSH) et 4 en STS. La proportion de diplômés de master LLSH en Limousin est supérieure de 10 points à la moyenne française et de 5 points en sciences et sciences de l'ingénieur. Pourtant, la réussite dans certains masters est faible, générant une désaffection de ces formations par les étudiants : l'augmentation du taux de diplômés en M2 est l'un des axes stratégiques actuels de la direction de l'université ; la mise en place de dispositifs de formation différents, tels que l'alternance ou la formation ouverte à distance (FOAD) sont envisagés.

Les formations paramédicales attirent 11 % des étudiants du Limousin, et l'université va ouvrir un institut des métiers de la rééducation ; par ailleurs une réorientation à la fin du premier semestre de PACES (Première année commune d'études de santé) fonctionne d'ores et déjà et s'articulera avec cet institut.

L'université est très impliquée dans la réflexion sur l'évolution de l'offre de formation en école d'ingénieurs dans la région limousine, qu'elle considère comme un facteur potentiel d'attractivité vers les masters de l'université.

La gestion décentralisée de la scolarité semble inadaptée car elle fait de la direction de la gestion des étudiants et des enseignements (DGEE) un service dont le rôle vis-à-vis de la scolarité stricto sensu reste marginal par rapport aux impératifs de centralisation du système d'information nécessaires dans le contexte des RCE (emplois du temps, Apogée). La DGEE a par ailleurs de nombreuses attributions en lien avec la vie étudiante : mission handicap, FSDIE, carte numérique multiservice, conventions de stages par exemple.

L'élaboration de l'offre de formation pour le nouveau contrat a comporté une phase d'autoévaluation des formations existantes avec notation interne ; les dossiers mal évalués n'ont pas été transmis.

Pour les projets de création, l'opportunité et la coordination des projets ont été analysées et évaluées avant le passage devant les conseils centraux. Cette phase a été bien perçue dans les composantes. En complément, un dispositif de gestion de l'ouverture et de fermeture des formations est en cours de mise en place ; les critères d'évaluation en seraient le taux d'intégration et le taux de réussite ; le coût de la formation (seuils de nombre d'étudiants) serait pris en compte dans un deuxième temps.

Dans les différentes composantes, les compétences, l'insertion, le besoin des entreprises, la mise en place de conseils de perfectionnement et l'obligation de stage en licence semblent des concepts intégrés dans les fondements de la mise en place des diplômés.

II – Une formation continue en prise avec les milieux socioéconomiques et dont l'organisation constitue un bon appui pour les enseignants

La formation continue (FC) est structurée autour du SUFOP. Les composantes et les formations s'emparent à des degrés divers des possibilités offertes : 79 % des stagiaires de FC sont inscrits dans des formations diplômantes et 20 % des diplômés de l'UL le sont en FC. Il est à noter que ce service gère également la FC du personnel. Dans la faculté de droit et sciences économiques ainsi que dans la faculté de sciences et techniques, certains diplômés sont aussi développés en FOAD et en FC.

Le service de la formation continue facilite les actions souhaitées par les enseignants, ce qui est à souligner.

III – Un dispositif de communication vers les lycéens moderne et évolutif

L'offre de formation est bien présentée avec des supports clairs et attractifs conçus par le Carrefour des étudiants (CE), service en charge à l'UL, dans le cadre des formations, de l'observation, de la professionnalisation, de l'aide à la recherche du premier emploi. Une web-TV diffuse reportages et émissions en direct concernant l'orientation. Cette web-TV a 2 000 à 3 000 visiteurs par mois et les résultats d'enquêtes montrent 80 à 90 % de taux de satisfaction. Le dispositif "mercredi de l'orientation" permet chaque semaine à une formation de se présenter.

IV – Des dispositifs d'accompagnement très réfléchis mais parfois insuffisamment utilisés par les étudiants

Un service "étudiants décrocheurs" a été mis en place pour les étudiants de L1 en semestre 1. Il concerne 90 étudiants par an ; après une alternance de cours et de stages, l'étudiant peut réintégrer un BTS ou un DUT.

L'insertion professionnelle est le cœur de métier du Carrefour des étudiants. Des conventions université-entreprises ont été signées, et ces entreprises viennent dans le cadre de salons thématiques organisés par l'université rencontrer les étudiants sur rendez-vous. Comme l'emploi du temps n'est pas géré globalement, les étudiants ne sont pas toujours disponibles pour les actions et conférences prévus pour eux : on peut le regretter.

Le dispositif d'aide très professionnel s'étend aux jeunes diplômés en recherche d'emploi.

Avec l'AFLJ et en lien avec l'APEC, le CE participe à l'organisation des modules d'insertion des différentes formations jusqu'à la formation doctorale.

En complément du suivi administratif effectué par la scolarité centrale et de la validation pédagogique effectuée par les composantes, le CE gère la base de stages et réalise également leur évaluation grâce à un formulaire d'évaluation en ligne. Le taux de réponse aux enquêtes d'insertion est important (70 %) grâce à des relances téléphoniques effectuées par des étudiants en CDD.

V – Un SCD dynamique et bien doté en personnel, mais qui pourrait étendre ses plages d'ouverture

Le SCD comporte 8 bibliothèques intégrées (64 ETP, soit un taux de personnels par étudiant de 4,2 pour mille, la moyenne nationale étant de 4 pour mille) : 7 sur les sites de Limoges et 5 bibliothèques associées (10 personnes). Aucune bibliothèque n'est ouverte après 20h, on peut le regretter. L'agrandissement de la bibliothèque de la faculté des sciences et techniques et le changement du système intégré de gestion des bibliothèques sont les projets forts actuels. Le budget documentaire global est en baisse et le personnel n'hésite pas à mettre en place des opérations innovantes comme la vente de livres en doublons pour permettre des réinvestissements. La dépense documentaire par étudiant (74,4 €) est en hausse. Le service des éditions en ligne s'occupe de tâches très diverses : les thèses, l'édition de revues scientifiques mais aussi l'édition d'un herbier napoléonien par exemple. Un bibliothécaire est affecté à la formation des usagers.

VI – Le dispositif des pratiques TICE manque de clarté

Le choix a été fait de dédier un chargé de mission à l'incitation et l'utilisation des unités numériques thématiques, mais la visibilité de l'ENT et de Moodle, gérés par le CRI, n'est pas encore très forte. D'après les statistiques d'utilisation, 9 661 utilisateurs ont ouvert au moins une fois une session et 5 990 ont ouvert au moins cinq sessions dans le mois ; pour ce qui concerne les enseignants, 641 ont déjà ouvert au moins une fois une session mais 351 seulement l'utilisent au moins cinq fois par mois ; 96 enseignants utilisent Moodle et 6 000 étudiants se sont connectés à cette plate-forme depuis deux ans. Une pratique plus intense de ces outils serait bénéfique pour tous.

VII – Une démarche qualité pédagogique à faire progresser

Une mission relative à l'évaluation des formations a été confiée à un EC en lien avec un réseau de référents qualité ; cette mission s'inscrit dans le périmètre de celle du VP qualité-TICE (ingénieur de recherche non informaticien) chargé de mettre en place un système qualité, dans le cadre de la conception et du déploiement d'un schéma directeur des systèmes d'information. La qualité des enseignements et celle de l'accueil sont les items retenus pour le prochain contrat quinquennal. Il existe déjà des initiatives personnelles d'évaluation du contenu de certaines formations, l'objectif de la chargée de mission est de les harmoniser et de faire progressivement évoluer l'évaluation actuelle des formations (accueil, organisation, pédagogie, stage) vers celle des enseignements (qui suscite des réserves) en passant par l'évaluation des apprentissages. Depuis 2005, le questionnaire papier a été remplacé par un questionnaire électronique : le taux de réponse est de 28 %.

VIII – La formation doctorale

La formation doctorale compte 716 doctorants en 2009, assez équitablement répartis entre les huit écoles doctorales (ED) multi-sites. La coordination est assurée par un collège doctoral de site (CDS) doté d'un directeur et d'un conseil large et représentatif qui se réunit fréquemment. Le CDS compte neuf personnels et un directeur. Il dispose de 250 m² de bureaux. Malgré des labellisations récentes (2009) et ce caractère multi-site des ED, le CDS assure une très bonne organisation de l'ensemble de la formation doctorale (hors thèse). Le CDS, en accord avec les ED, a su impulser une dynamique qui correspond tout à fait à celle qu'on attend des écoles doctorales : guichet unique pour les doctorants et futurs HDR, réalisation de tableaux de bord, de bilans, de statistiques, mise en place de séminaires et de cours d'insertion couvrant la diversité des ED, politique de soutien à la mobilité des doctorants (doctoriales, colloques, déplacements entre les universités partenaires), ouverture très active au monde socio-économique et à l'insertion professionnelle, appui aux actions internationales. Il est nécessaire d'harmoniser davantage le fonctionnement des ED, de mieux coordonner les calendriers et les modalités de recrutements des doctorants après le M2, de mieux uniformiser le ratio doctorants/HDR, et surtout de : (i) raccourcir la durée moyenne des thèses (durée des thèses 67-71 mois en 2010), et (ii) réduire fortement le nombre de thèses non financées, notamment dans les ED du secteur SHS (ED 88, 525, 526, 527 : 60 % non financées en 2009), mais aussi dans l'ED 522 (Matériaux : 40 % non financées en 2009). L'ouverture internationale doit être rendue nettement plus lisible ainsi que la politique de cotutelle de thèses mise en place par appel d'offre thématique avec le soutien de la région. Un affichage des sites web des ED et du CDS en anglais est souhaitable.

Stratégie en matière de vie étudiante



I – Un important soutien à la vie étudiante qui reste confronté à un faible engagement étudiant

A l'université de Limoges, les étudiants disposent de moyens leur permettant de contribuer à son fonctionnement ainsi qu'à sa vie quotidienne. Au niveau institutionnel, le vice-président étudiant est largement associé au fonctionnement de l'établissement et il est soutenu par une équipe d'étudiants chargés de mission. Il travaille en très bonne complémentarité avec le vice-président délégué "politique culturelle, santé, sport à destination des étudiants et des personnels".

L'université a par ailleurs mis en place depuis plusieurs années un conseil de la vie étudiante : il s'agit d'une association loi 1901 à laquelle les élus étudiants peuvent adhérer afin de contribuer à l'animation de la vie étudiante. C'est une option plutôt originale au regard des pratiques des autres établissements. Cette association, dont l'activité est fluctuante pour des raisons inhérentes au renouvellement de la population étudiante, est en cours de réactivation : il serait bon d'accompagner cette démarche sur le plan juridique, en veillant notamment à bien organiser statutairement ses compétences et son articulation avec les instances universitaires.

L'établissement a par ailleurs mené une campagne destinée à inciter les étudiants à participer à l'élection de leurs représentants, mais cela n'a pas permis d'accroître le taux de participation aux élections (au CA, 16,97 % en 2008 et 16,23 % en 2010).

Les activités des associations étudiantes sont soutenues via le FSDIE, au travers notamment d'un "concours des initiatives étudiantes", doté de 35 000 € en 2010 (dont une contribution de 15 000 € de la région Limousin). Une part conséquente du FSDIE est affectée à de l'aide sociale : en 2010, 40 000 € du FSDIE ont abondé le FNAU du CROUS, et ce fonds a été crédité d'une contribution de la région pour de l'aide alimentaire (35 000 €). La ligne budgétaire FSDIE est utilisée comme ligne à tout faire pour la vie étudiante : on y retrouve notamment l'aide sociale, le soutien sous diverses formes aux associations, fonctionnement du service. La diversité des mécanismes qui y sont ainsi associés, en dépenses comme en recettes, rend le dispositif quelque peu confus.

Une chargée de mission culture a été nommée par l'université, qui a mis en place l'association "L'air libre" en octobre 2009, forte de 120 adhérents (avec un bureau de sept personnes dont deux étudiants) ; cette association mène des actions culturelles essentiellement tournées vers la musique (avec par exemple un orchestre symphonique universitaire de 28 musiciens, aussi bien étudiants que personnels de l'université).

Le soutien de l'UL à la vie étudiante devrait prochainement se concrétiser par la réalisation d'une Maison de la culture et des associations ; le coût de cette opération est évalué à 450 000 € (intégralement financé par l'établissement). Il conviendra à cet égard de veiller le moment venu à en organiser la gestion et l'animation, en y impliquant les étudiants.

En matière de sport, l'université affiche un important volontarisme qui lui permet, en lien avec tous les acteurs locaux, de bénéficier d'installations diversifiées et de qualité pour ses étudiants. Cependant, l'érosion progressive du nombre de pratiquants (avec une chute de près de 26 % en quatre ans), en dépit de l'excellente qualité des installations, est révélatrice de difficultés liées à l'implication des étudiants dans des activités non académiques. Ces difficultés sont pour une grande partie probablement accentuées par de nouvelles contraintes (logistiques) issues de l'implémentation du plan réussite en licence qui pèse sur les emplois du temps : il est nécessaire que ces difficultés soient prises en compte dans une réflexion sur les cursus qui intègre l'implication étudiante dans la vie étudiante et dans la vie citoyenne.

II – Des coopérations entre services à renforcer

Le SUMPPS remplit ses missions et contribue à la bonne prise en charge des étudiants, notamment en situation de handicap. Cette cellule recrute au besoin des tuteurs étudiants (en tenant compte éventuellement de la situation sociale des postulants) dans le cadre du décret de 2007 sur l'emploi étudiant.

Il est cependant nécessaire de remarquer qu'un renforcement des activités de prévention du SUMPPS, notamment en lien avec le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS), serait souhaitable.

Le SUMPPS est également particulièrement actif dans le domaine de l'accueil des étudiants étrangers. Le bureau d'accueil International constitue un guichet unique actif et utile, notamment grâce aux actions qu'ils mènent. Le renforcement des actions initiées en faveur de l'intégration culturelle des étudiants étrangers est également à souhaiter.

Le SUMPPS travaille depuis longtemps en collaboration étroite avec le CROUS : une convention de 1994 a permis de mutualiser les assistantes sociales au sein d'un unique service social commun. Ce service fonctionne très bien et constitue le point d'entrée pour le recours au FNAU dans cet établissement qui comptait près de 31 % d'étudiants boursiers en 2009-2010. Il serait bon que cette convention soit remise à jour.

Les relations fréquentes de l'université avec le CROUS se manifestent également dans le domaine du logement universitaire ; le CROUS en effet accorde par exemple une certaine souplesse de traitement, lors de la dénonciation de leurs baux, aux étudiants qui quittent la région en raison de leur stage ou d'une mobilité. Une convention de réservation permet également aux étudiants étrangers de bénéficier de 220 chambres et d'un cautionnement. En matière de restauration universitaire, la baisse importante de la fréquentation de la restauration universitaire devrait faire l'objet d'une réflexion commune.

La convention d'objectifs CROUS-université a expiré en 2008 et n'a pas fait l'objet d'un renouvellement. L'ensemble de ces problématiques pourrait faire l'objet d'une réflexion partagée et décloisonnée entre les différents acteurs (université, CROUS, collectivités) au travers de la rédaction d'un schéma directeur de la vie étudiante.

Stratégie en matière de relations internationales

I – Un service des relations internationales bien administré mais dont le portage politique est faible

Le service de relations internationales (SRI) comporte neuf personnes, dont un chef de service (ingénieur d'études) et un vice-président fonctionnel. La stratégie de l'établissement est définie en quatre objectifs très généraux : (i) développer des diplômes internationaux, (ii) développer des réseaux internationaux de recherche et partenariats, (iii) développer la mobilité internationale, (iv) renforcer les capacités de formation avec des universités du sud dans le cadre d'un appui institutionnel. La déclinaison de ces axes est assez floue et le contraste est grand entre l'ambition affichée et les résultats obtenus : l'université affiche 235 conventions internationales mais leur ciblage ne permet pas d'en connaître l'intérêt puisque aucun bilan à deux ou trois ans n'est demandé aux porteurs. Le CHU n'est pas signataire de conventions alors que le domaine santé est concerné et que des présences à l'hôpital sont prévues.

L'université a mis en place deux instances de pilotage : une commission mobilité avec les correspondants des UFR et une commission mixte de pilotage avec le VP fonctionnel, le VP CEVU, le VP CS, les directeurs d'écoles doctorales et la valorisation. Mais le rôle de ces deux commissions n'est pas clair. Il faudrait une véritable commission qui établisse une stratégie et répartisse les crédits en évitant le saupoudrage.

II – Des résultats peu probants, tant en formation qu'en recherche

Quatre diplômes délocalisés et deux doubles diplômes sont en place. Différents projets sont en cours d'étude, mais ne font l'objet d'aucune présentation claire. La mobilité sortante est assez faible : 165 étudiants Erasmus ainsi que 135 dans des pays non éligibles à ce programme. Pour ces derniers, l'université réserve 55 000 euros. Les principaux pays visés sont le Vietnam, la Canada et des pays émergents du bassin méditerranéen. Les cibles restent cependant mal définies.

Pour ce qui concerne la mobilité entrante, il faut noter que l'UL accueille 2 200 étudiants étrangers, dont 50 % de francophones, dans ses différents cursus. Les principaux pays d'origine en 2010 étaient le Maroc (243 étudiants), la Chine (234 étudiants) puis l'Algérie, le Sénégal et l'Ile Maurice. Le mode de recrutement et la sélection de ces étudiants ne sont pas précisés, et il manque un ciblage clair des priorités géographiques.

Par ailleurs, l'université a développé une collaboration avec l'institut technologique du Cambodge dans le cadre d'un consortium, mais le rôle de l'université dans ce consortium n'est pas précisé clairement.

Les responsables de formation ont également adopté des stratégies d'attractivité pour les étudiants étrangers : par exemple des cours en anglais en économie pour attirer les publics d'Asie du Sud-Est, ou des accords signés avec des lycées français pour accueillir des étudiants grecs en droit. Par ailleurs, les modalités de la participation de l'UL à une université franco-vietnamienne pilotée par Orsay et à laquelle participent 60 universités françaises mériteraient d'être plus lisibles.

Pour la recherche, le SRI comporte un secteur d'ingénierie de projet. Parmi les projets envisagés, on peut signaler un projet Interreg de collaboration avec l'Espagne et le Portugal, porté avec la région Limousin. Sur fonds propres, 60 000 euros sont attribués tous les ans pour structurer des réseaux de recherche (15 000 euros réservés à l'initiation de projets par la cellule à projets et trois projets ciblés de 15 000 euros non renouvelables). En outre, neuf bourses internationales de master 2 de 5 000 euros sont réservées aux étudiants qui souhaitent préparer ensuite une thèse en cotutelle. Enfin, le collège doctoral cofinance avec le conseil régional huit étudiants en thèse et des aides à la mobilité de deux fois 2 500 euros sont attribuées pour préparer des thèses en cotutelle (financement par le contrat d'objectifs). Dans ce domaine, il faut donc souligner une tentative de définition d'une stratégie de partenariats scientifiques. Mais elle reste trop imprécise et peu ciblée, et il est indispensable que les moyens consacrés aux relations internationales soient utilisés de façon plus rationnelle et plus efficace.

Stratégie en matière de gouvernance



I – Une gouvernance renouvelée, très participative mais encore trop dispersée et peu lisible

La structuration des instances de gouvernance manque quelque peu de clarté : en effet, plusieurs cercles concentriques autour du président constituent des groupes dont la composition, le nombre, la périodicité de réunion sont variables. Le groupe le plus restreint est appelé G7 (8-9 personnes) et se réunit une fois par semaine, comme l'équipe présidentielle (10-12 personnes) ; le bureau (14-15 personnes) est réuni avant chaque CA, et l'équipe de direction (une trentaine de personnes, principalement les directeurs de composantes) se réunit une fois par mois.

Les directeurs de composante apprécient de façon unanime d'être ainsi associés à l'élaboration de la politique universitaire.

Parallèlement, le nouveau DGS (qui a pris ses fonctions en septembre 2010) réunit aussi une fois par mois les responsables administratifs des composantes et les responsables des services centraux. L'institution de ces réunions, nouveauté à l'UL, est également très appréciée par les participants, qui y voient à juste titre une reconnaissance de leur fonction et un bon moyen de faire circuler l'information au sein de l'université.

Des commissions sont réunies avant chaque CS et CEVU, et préparent ces conseils. L'ensemble constitue un réseau apprécié d'échanges et de dialogue, mais certains membres des conseils ont quelque peu l'impression que le rôle statutaire de ces instances est amoindri au profit des différents cercles de dialogue. Le fonctionnement du comité technique paritaire, dont les documents parviennent tardivement aux membres et les comptes rendus sont publiés plusieurs mois après la date de réunion, est à améliorer.

II – La communication externe est performante mais le sentiment d'appartenance à l'université est encore à développer

Le service de la communication est dirigé par une ingénieure d'études qui encadre deux contractuels (un webmaster éditorial et une secrétaire), et il est placé sous la responsabilité de la directrice de cabinet. C'est un service dynamique qui s'est donné deux missions : développer la communication externe en s'appuyant sur les technologies innovantes et renforcer en interne le sentiment d'appartenance à l'université.

La première de ces deux missions aboutit à de très bons résultats : site internet clair, actions en direction des lycéens, journées portes ouvertes, salon de l'étudiant, web radio. La constitution d'un réseau de journalistes locaux et nationaux permet également à la responsable du service de développer la visibilité de l'université.

Pour la communication interne, des documents et plaquettes très utiles ont été élaborés : plan des campus, agenda de l'étudiant, annuaire des associations, annuaire de la recherche, lettre électronique, carte d'étudiant électronique. Mais ces actions ne sont pas encore en mesure de développer suffisamment le sentiment d'appartenance à l'université : à titre d'exemple, l'annuaire de la recherche ne fournit pas les noms et les coordonnées des personnels BIATOSS dédiés aux équipes, alors que leur rôle est essentiel en fonction d'appui et que leurs coordonnées sont souvent nécessaires pour qui souhaite contacter une équipe. Par ailleurs, l'IUT, l'ENSIL et la faculté des sciences et techniques ont gardé leur propre logo et leur propre charte graphique.

III – Le système d'information : l'architecture est définie, mais la réalisation a pris du retard

Le SCI est dirigé par un enseignant-chercheur, assisté d'un IGR qui assure également la vice-présidence déléguée à la qualité. Un chargé de mission à temps plein a été nommé et son rôle se restreint à l'informatique pédagogique. Le SCI dispose de 15 ETP pour mener à bien ses tâches. Il est structuré en cinq pôles regroupant l'ensemble des missions qui lui sont assignées dans les domaines des réseaux et de la téléphonie, de l'architecture des systèmes et services, du système d'information, de la sécurité du système d'information et de l'administration du service. Son budget est principalement alimenté par des ressources provenant de l'université, du CPER, des contrats d'objectif et du dispositif UNR. Depuis quatre ans, le SCI affiche un projet de service visant à impulser une culture commune au sein de l'université dans ce domaine. Il se considère comme un prestataire de service des composantes.

Les travaux de développement et de maintenance du système d'information sont partagés avec les informaticiens des composantes qui comptent au total 29 ETP. Malgré un plan de charge en évolution, les moyens affectés au SCI n'ont pas varié. Le SCI est chargé de développer le schéma directeur du système d'information (SDSI). Le directeur technique en est le chef de projet, accompagné pour cette tâche par un groupe de consultants externes. Ce grand projet porté par la présidence doit répondre aux orientations stratégiques liées aux besoins nouveaux en matière de fonctions support, de pilotage et d'une meilleure prise en compte de la maîtrise des risques sur l'ensemble des composantes du SI. La réalisation du SI a pris du retard par rapport aux recommandations formulées dans le rapport de l'IGAENR fin 2007. L'objectif de production du SDSI à l'automne 2011 doit constituer une priorité. Le SDSI, qui débouchera sur la création d'une direction du système d'information, ne pourra prendre toute l'importance voulue sans que soit reconsidérée la position hiérarchique des informaticiens des composantes. A tout le moins et sans négliger le besoin d'assistance de proximité, il conviendra qu'ils soient placés sous la hiérarchie fonctionnelle du SCI. Dans le cas contraire, on peut craindre la reconstitution de "mini SCI" parallèles dans les composantes. Par ailleurs, il conviendra de réfléchir à un transfert de tâches et donc de ressources humaines des composantes au profit du SCI. Cette réorganisation est impérative pour que l'établissement dispose d'outils d'aide à la décision efficace.

Le SCI assure également la gestion du nœud RENATER et du réseau RELIER qui regroupe plusieurs autres opérateurs de l'Etat. Il intervient dans la gestion de l'ENT dans le périmètre du PRES. L'absence d'une plate-forme de services commune aux universités est tout à fait regrettable, et l'UL est prête à impulser une telle démarche. Les indicateurs de mesure d'activité de l'ENT sont encore lacunaires et un effort doit être entrepris pour y remédier.

IV – La gestion stratégique des ressources humaines reste un objectif qui doit être atteint dans les plus brefs délais

Le service des ressources humaines est piloté par un vice-président délégué, détenteur d'une lettre de mission, et coordonné par une secrétaire générale adjointe, directrice des ressources humaines. Il est doté de 25,6 ETP soit 27 agents dont 10 A, 7B et 10C. Le service est structuré autour des deux bureaux de gestion des personnels enseignants et des personnels BIATOSS et d'un bureau des charges et moyens auquel est rattachée l'action sociale.

La cellule de suivi de la masse salariale est rattachée à la DRH ainsi que la mission formation des personnels et la cellule de l'informatique de gestion. L'ensemble des composantes consacre encore 15,1 ETP à la fonction ressources humaines.

La répartition du niveau des emplois est inégale, et trois emplois seulement en provenance de la composante IUFM ont été redéployés depuis 2009 au profit du SRH. Il convient sans tarder de rehausser les emplois de catégorie C en catégorie B dans le cadre d'un repyramidage et d'une politique de promotion. La cartographie des emplois des personnels BIATOSS en cours de réalisation devra permettre le constat d'éventuels doublons de tâches dans le domaine particulier de la GRH et y remédier en redéployant des emplois, notamment sur les sites de Limoges. L'optimisation des moyens constitue un levier de gestion de la masse salariale.

L'absence d'outils d'aide au pilotage constitue un lourd handicap pour la vision stratégique des ressources humaines. L'exemple de la prévision et du suivi de la masse salariale (104,8 M€) et du plafond d'emplois (1 870 ETP dont 120 contractuels sur ressources propres) en fournit la preuve. La performance des personnels chargés de cette mission doit être soulignée : ils doivent en effet retraiter de manière artisanale les fichiers de retour de paye en provenance de la trésorerie générale. Malgré cela, le dépassement de la masse salariale en 2010 a été anticipé dès le mois de mars de cette même année. Il conviendra d'être vigilant sur la saturation du plafond d'emplois de contractuels sur ressources propres dont le nombre a considérablement augmenté à la suite du passage aux RCE. L'université a engagé un dialogue avec le ministère sur la problématique du coût induit par un indice positif du glissement vieillesse technicité (GVT) mais a également développé en son sein une réflexion qui a permis en toute transparence de proposer pour cette année 2011 le gel de dix emplois d'enseignants et d'instituer une réserve de précaution sur les heures complémentaires.

Le bilan social de l'université n'a pas été réactualisé depuis plusieurs années. L'établissement se prive ainsi d'un document précieux en termes d'aide au pilotage stratégique. La renaissance de la cellule technique d'aide au pilotage, à la tête de laquelle un nouveau contrôleur de gestion vient d'être recruté, doit permettre de remédier à cette situation.

Un effort doit être entrepris pour développer le niveau de formation des personnels afin qu'ils puissent s'adapter plus aisément aux nouvelles compétences. L'université doit favoriser dans son plan de formation les actions proposées dans ce cadre et ne pas hésiter à travailler avec les établissements du PRES, voire au-delà.

Alors que les enseignants-chercheurs ont bénéficié de mesures de revalorisation statutaire de leurs carrières, au plan national, lors du passage de la loi LRU, les personnels BIATOSS n'ont pas bénéficié de telles mesures ; sur le plan local, il est indispensable d'optimiser les moyens à l'université, et un volet indemnitaire attractif pourrait constituer une mesure incitative pour les personnels particulièrement sollicités par le passage aux RCE.

V – Le pilotage de la politique budgétaire : de bonnes intentions à concrétiser rapidement

Le pilotage de la politique budgétaire et des moyens a été confié en 2010 à la vice-présidente du conseil d'administration avec pour objectif de donner de la cohérence à la gouvernance du projet stratégique de l'université. La direction des finances est détachée de l'agence comptable depuis le 1^{er} janvier 2009. Elle est structurée en quatre pôles : marchés publics, service financier central, recherche, valorisation. Il convient de nommer rapidement un chef du service du service financier central qui fait défaut actuellement.

Le passage aux RCE a permis de modifier la préparation budgétaire en profondeur par l'établissement d'un dialogue de gestion avec les composantes. Ce dialogue s'établit à partir d'une lettre de cadrage rédigée à la suite du débat d'orientation budgétaire en conseil d'administration et se traduit par la production de contrats d'objectifs et de moyens (COM) faisant l'objet d'arbitrages avant l'établissement du projet définitif. Les COM ont été élargis pour le budget 2011 à la dimension ressources humaines au moyen d'une fiche de caractérisation par composante retraçant les données sur les cinq exercices précédents. Cette saine procédure est à poursuivre. La commission des finances instituée intervient dans la préparation, l'accompagnement et le suivi de l'exécution budgétaire. Un plan pluriannuel d'investissement (PPI), est en cours de construction. Il est important que le retard pris dans le dispositif des PPI soit rapidement comblé (certaines universités ont mis en place des PPI dès 2005).

L'agent comptable nommé le 1^{er} janvier 2008 part en retraite au mois de juin 2011. Le recrutement de son successeur est en cours. Le dimensionnement de ce service paraît sous-évalué. L'agent comptable est le seul personnel de catégorie A dans le service. Dans ces conditions, même si le basculement de la comptabilité dans le logiciel SIFAC au 1^{er} janvier 2010 s'est déroulé correctement grâce à l'investissement des personnels, il sera très difficile de satisfaire à diverses exigences de la comptabilité générale, comme le demande le commissaire aux comptes : mise en ordre de la comptabilité patrimoniale pour intégration au bilan, sécurisation des procédures par la mise en place du contrôle interne comptable, contrôle hiérarchisé de la dépense, rattachement des charges et produits à l'exercice. Il est souhaitable que soient attribués au service des moyens humains supplémentaires et que le niveau des emplois actuels soit rehaussé.

Le taux d'exécution des dépenses et recettes s'est légèrement amélioré hors effet mécanique induit par la masse salariale. La trésorerie s'élève à près de 20,679 M€, ce qui permet à l'établissement de faire face à ses dépenses. Le niveau du fonds de roulement s'élevait en 2009 à 16,828 M€ (dernier chiffre connu). Il a tendance à diminuer pour être évalué fin 2010 à 10 M€, c'est-à-dire l'équivalent de 30 jours de fonctionnement masse salariale incluse. La capacité d'autofinancement a diminué de 62,31 % en 2009 pour s'établir à 1,334 M€. Cette tendance doit s'inverser, sous peine de limiter fortement la capacité à renouveler les investissements. Le compte financier de l'exercice 2010 n'est pas encore arrêté et devrait être présenté en juin, donc avec du retard au conseil d'administration. Ce fut le cas également l'an dernier. Il est prévu pour la deuxième année consécutive un déficit de fonctionnement non encore chiffré au moment de la visite. Le déficit constaté au compte financier 2009 s'élevait à 1,053M€. La plus grande vigilance dans ce domaine est fortement recommandée, sous peine de voir le prochain projet de budget arrêté par le recteur de l'académie.

Par ailleurs, le projet de mise en place d'un service facturier à l'université, fortement souhaitable, ne pourra être mené à bien sans redéploiement de moyens en provenance des composantes.

L'UL devra absolument s'appuyer sur la démarche qualité entreprise dans les autres domaines en lien avec la cellule d'aide au pilotage pour améliorer la maîtrise des risques financiers et comptables. Le manque d'indicateurs dans ce domaine est tout à fait perceptible dans le contenu des plans et rapports annuels de performance.

VI – Une politique immobilière bien maîtrisée mais qui pourrait être améliorée

L'université dispose d'un patrimoine immobilier de près de 190 000m², y compris l'IUFM. Les bâtiments sont au nombre de 68, implantés sur les six sites de Limoges et dans les sept sites des départements de la Creuse et de la Corrèze (qui comptent 16 % du total des surfaces). Les locaux sont en bon état dans l'ensemble.

La direction du patrimoine immobilier (DPI) est assurée par un IGR en poste depuis 1997 et le service regroupe 5,5 ETP, responsable inclus. Elle assure les maîtrises d'ouvrage des opérations inscrites au contrat de projet Etat région (CPER), la gestion du clos couvert par mutualisation des contrats de maintenance immobilière, des contrats de vérification réglementaires et la centralisation du paiement des fluides. L'entretien de certains espaces verts ainsi que l'exploitation des installations de chauffage sont externalisés. Cependant, l'IUT, qui représente 25 % des surfaces, continue à gérer de manière autonome ses dotations. Il est regrettable que le projet de constitution d'une équipe mobile d'ouvriers soit abandonné. La DPI dispose pour 2011 d'un budget de 7,648 M€ alimenté par les subventions du CPER, les subventions spécifiques de l'Etat (sécurité) et le contrat quadriennal. Le CPER 2007-2013 est exécuté à hauteur de 47 %. Le président exprime des inquiétudes sur le rythme d'attribution des autorisations d'engagement de l'Etat qui risque de retarder des suites d'opérations. La DPI dispose du logiciel de gestion du patrimoine Abyla. Un logiciel de gestion des salles de cours est expérimenté à l'UFR de droit et sciences économiques ; il est susceptible d'être appliqué à l'ensemble des composantes. Peu de statistiques existent sur le degré d'utilisation des bâtiments destinés à l'enseignement ; cette démarche d'harmonisation est absolument nécessaire.

Le schéma directeur immobilier (SDI) est achevé et prend effet pour les cinq années à venir. Il s'inscrit dans le projet stratégique de l'université. Les bâtiments de l'IUFM sont inclus. Cet outil doit permettre, s'il est respecté, d'améliorer la maîtrise des opérations immobilières déjà bien avancée. La réglementation en matière de développement durable est respectée dans les constructions et réhabilitations de locaux. Une amélioration des liaisons avec les utilisateurs, y compris pour les projets de recherche, constituerait un progrès notable. Les moyens humains accordés à la DPI paraissent insuffisants au regard des missions qui lui sont confiées, il sera nécessaire de la renforcer. En particulier, il conviendra d'étudier précisément la répartition des emplois entre composantes et direction centrale afin de doter la DPI d'un emploi de chargé d'opérations et d'un emploi de chargé de gestion supplémentaire par redéploiement.

La direction travaille en excellente collaboration, dans des bureaux communs, avec l'ingénieur hygiène et sécurité. L'accessibilité des locaux aux usagers handicapés a pris du retard par manque d'affectation de moyens. Le réseau des correspondants sécurité doit être étoffé afin que chaque laboratoire scientifique soit doté. Il n'en existe pas par exemple à l'IUT. Les formations dans ce domaine restent difficiles à mettre en œuvre. Le comité d'hygiène et de sécurité (CHS) se réunit deux fois par an sans vraiment être une force de proposition. L'université dispose d'une convention avec le CHU pour la médecine de prévention. La prise en compte de la sécurité sous tous ces aspects gagnerait à être intégrée dans la démarche qualité initiée par l'établissement.

VII – La démarche qualité : des moyens à consolider, des outils à développer au service d'une ambition partagée

Le parcours vers la qualité, initié lors de l'évaluation du contrat de développement 2004-2007, s'est accéléré depuis 2009. L'équipe présidentielle a souhaité que la qualité devienne un véritable outil de management pour l'université. L'affichage politique de la démarche s'est traduit par la nomination d'un chargé de mission devenu en 2010 vice-président délégué, pour fédérer les projets. Des référents qualité ont été nommés dans toutes les composantes sur la base du volontariat. Des sessions de formation à la gestion de projet et un séminaire qualité ont été organisés l'an passé. Un site Intranet "métiers" a été déployé.

Le SDSI constitue le premier point d'entrée de la démarche. Sa construction débouchera sur l'utilisation d'un référentiel commun. La démarche qualité a été initiée sur le thème de l'accueil des étudiants dans le cadre du référentiel Marianne. L'université gagnerait à prévoir la formation d'auditeurs internes comme cela se pratique dans d'autres établissements.

La cellule technique d'aide au pilotage regroupe le contrôleur de gestion et un PAST. Au moment où son utilité aurait été cruciale, un retard considérable a été pris, à la suite d'un recrutement peu habile. Cela s'est traduit par l'échec de la mise en place d'un entrepôt de données, privant ainsi l'université des moyens de mesurer ses activités. De gros espoirs sont fondés sur le contrôleur de gestion nouvellement recruté. Il est prévu que la cellule soit renforcée par le recrutement d'un agent supplémentaire, ce qui est très souhaitable.

Les relations entre l'université et le CHU

I – La gouvernance hospitalière et universitaire est bien structurée et dotée d'un réel dynamisme

La volonté affichée des acteurs est d'intriquer les décisions stratégiques, opérationnelles et financières dans une double dimension hospitalière et universitaire. Au plan de la gouvernance, il faut souligner l'existence de la COREBIOPS (commission de la recherche biomédicale et santé publique), dont la composition repose sur trois piliers : université, hôpital, organismes. Les participations croisées (i) de l'hôpital aux conseils d'UFR, mais aussi aux auditions des candidats aux emplois hospitalo-universitaires, (ii) des universitaires et des acteurs de la recherche au directoire de l'hôpital, conformément aux dispositions de la loi du 29 Juillet 2010 hôpital, patients, santé, territoires, renforcent le maillage des relations entre l'université et le CHU. La rédaction d'une convention hospitalo-universitaire est en cours de finalisation. Tout cela témoigne d'un vrai dialogue entre les deux entités, d'une bonne homogénéité des acteurs et d'un dynamisme partagé. Néanmoins, la présence au Conseil scientifique de l'université du vice-président à la recherche du directoire du CHU, président du COREBIOPS, pourrait être souhaitable.

Au plan opérationnel, l'élaboration du projet "bio-santé", qui vise à construire sur le campus hospitalo-universitaire les laboratoires de recherche en liaison physique avec les laboratoires hospitaliers, est une vraie réussite. Le projet, qui en est au stade de l'avant-projet détaillé, requiert un investissement de 29,4 M€ au plan hospitalier et de 15 M€ au plan recherche. Les cofinancements obtenus (ARS-plan hôpital 2012/CPER/Fonds FEDER) soulignent une forte adhésion des autorités de tutelle et un soutien affirmé des collectivités territoriales.

Il faut aussi noter que la fondation partenariale, en cours de création, peut être un instrument intéressant de développement de l'axe hospitalo-universitaire.

II – La cohésion institutionnelle conduit à des résultats très honorables en termes de recherche

Le CHU a défini trois axes de recherche prioritaires pour l'ensemble de ses composantes : immunologie-hématologie, pharmacologie et infectiologie. Les principaux acteurs de ce programme sont un CIC plurithématique (CIC-P 0801) et trois unités labellisées (UMR CNRS 6101 et UMR S 850 Inserm et EA contrat avenir Inserm 3175). En outre, trois axes émergents ont été définis : neurosciences (neuroépidémiologie tropicale d'une part et neuropathies périphériques d'autre part), autonomie et vieillissement, autour du projet d'équipe HAVAE et cancérologie solide.

Ces thématiques de recherche transversales se retrouvent pour partie dans le découpage par pôles du CHU, en particulier les pôles 1 (biologie et hygiène) et 8 (cœur-poumon-rein). La création du pôle 5 (santé publique) semble avoir été dicté par le souci de structurer les supports de la recherche, biostatistiques en particulier ; mais, curieusement, le CIC-P est inclus dans le pôle urgences et réanimation. Ces découpages et restructurations qui mêlent soins et recherche ont généré des insatisfactions, en particulier dans le pôle 3 (onco-hématologie).

Aucun pôle ne semble répondre à la notion de département hospitalo-universitaire (DHU) au sens du rapport Marescaux. De ce fait, il serait peut-être utile de se demander si les six axes de recherche ne sont pas trop nombreux eu égard à la taille possible des équipes impliquées.

III – Deux handicaps : la dispersion des lieux d'enseignement et la masse critique du personnel hospitalo-universitaire

Le CHU constitue un ensemble homogène au plan géographique, à l'exception notable des instituts de formation en soins infirmiers (IFSI), contrairement à l'université qui connaît une vraie dispersion des lieux d'enseignement. Pour lutter contre cette dispersion, les composantes santé contribuent au développement des outils informatiques d'e-learning, de visioconférence, d'enseignements à distance. Ces outils devraient permettre une intégration plus facile des IFSI dans le dispositif LMD, même si on peut regretter l'absence totale d'enseignement présentiel dans ces IFSI.

Les composantes santé connaissent par ailleurs un problème de masse critique marqué d'une part par leurs effectifs en médecine (94 HU titulaires de rang A et B dont 7 consultants, chiffre compensé par les HU non titulaires, 60 CCA, chefs de clinique assistants et AHU -assistants hospitalo-universitaires), d'autre part et surtout leurs effectifs en pharmacie (3 PUPH, 1 MCU PH et 39 enseignants sans valence hospitalière). La moyenne nationale pour les CHU se situe autour de 140 à 150 emplois HU titulaires de rang A et B. Ce problème est en partie compensé par des liens fructueux avec les sciences exactes et expérimentales, en particulier avec les sciences biologiques. Mais ces collaborations restent rares.

La solution à ce manque de collaborations pourra difficilement être recherchée dans le développement du PRES Limousin-Poitou-Charentes, contesté dans sa composition même, et en décalage géographique avec l'inter-région Inserm Midi Pyrénées - Limousin et la DIRC Sud Ouest Outre Mer tournée vers Toulouse et Bordeaux.

IV – Une scolarité en médecine-pharmacie, qui mériterait d'être revivifiée pour assurer la pérennité de la dynamique hospitalo-universitaire

Avec un *numerus clausus* de 126 étudiants en médecine, 67 en pharmacie, 14 en odontologie et 23 en maïeutique, le CHU de Limoges se classe en 25^{ème} position sur les 31 CHU de France métropolitaine (arrêté du 5 novembre 2010 fixant le nombre d'étudiants de 1ère année santé autorisés à poursuivre des études de médecine, JO du 14 Novembre 2010).

Les résultats à l'examen national classant (ENC) sont jugés décevants par l'UFR qui a mis en place, aux cotés des enseignements dispensés par les professeurs et maîtres de conférence, un enseignement spécifique assuré par les CCA et AHU, en particulier en termes de lecture critique d'articles.

S'il est intéressant de constater que les contrats de pôles vont être dotés d'indicateurs concernant l'enseignement et la recherche, des disparités très importantes entre les pôles sont observées en termes de score SIGAPS (système d'impact concernant les articles et publications en santé) : 6 765 pour le pôle 1 (biologie et hygiène), 258 pour le pôle 10-(personnes âgées et soins à domicile). On notera l'existence d'une structure "constellation" visant à favoriser un vivier de publiants émergents.

On peut suggérer de trouver des mécanismes de facilitation et d'encouragement pour les praticiens hospitaliers qui participent souvent sur la base du volontariat aux activités d'enseignement et de recherche : aide à la mobilité, politique d'incitation à présenter une habilitation à diriger la recherche.

Conclusion et recommandations



L'université de Limoges, qui comporte 10 composantes (5 UFR, 4 instituts et une école d'ingénieurs interne), 4 instituts de recherche, 17 services communs, est une université bien ancrée dans sa région et très soutenue par les collectivités territoriales. Elle compte 14 500 étudiants et 1692 personnels. Le budget exécuté consolidé de l'établissement en 2009 s'établit à près de 139 millions d'euros. Les dépenses de personnel s'élèvent à 100 M€ dont une masse salariale sur budget Etat valorisée à 8 M€ environ. Les activités de recherche et d'enseignement sont réparties sur 13 sites (6 à Limoges, 7 dans différentes villes de la région), pour un total de 190 000 m². Deux écoles d'ingénieurs sont associées à l'université. L'UL fait partie du PRES Limousin-Poitou-Charentes, mais ce PRES ne bénéficie d'aucune délégation de compétences et ses contours restent difficiles à définir.

Elle a su développer une recherche de qualité, articulée sur son environnement économique, et sa politique de valorisation donne de bons résultats. Les principaux fleurons de sa recherche sont le laboratoire XLIM (STIC et mathématiques) et l'IPAM (matériaux). En revanche, les équipes de SHS sont trop dispersées, tant en nombre qu'en thématiques. Ce point avait déjà fait l'objet de remarques négatives dans le rapport d'évaluation de 2007.

Les formations mériteraient un plan de restructuration, et cette restructuration gagnerait à être réalisée au sein du PRES Limousin-Poitou-Charentes. Les échanges internationaux manquent de lisibilité et de visibilité. Ces deux éléments avaient également été déjà soulignés.

La vie étudiante en général, les activités sportives en particulier, reçoivent un soutien fort des instances universitaires. Grâce à ce soutien, et grâce au dynamisme des acteurs dans ce domaine, les résultats sont excellents. Il manque cependant un schéma directeur de l'engagement étudiant.

Les études doctorales sont remarquablement bien organisées, les écoles doctorales et le collège doctoral faisant preuve d'un dynamisme important. Une réflexion sur la durée des thèses est cependant à mener, en particulier pour ce qui concerne le financement insuffisant des thèses et le problème, qui lui est lié, de l'activité professionnelle extérieure des doctorants.

Les relations entre l'université et le CHU sont de bonne qualité, mais la taille des composantes ne leur permet pas d'atteindre la masse critique, ce qui devrait les inciter à rechercher de nouvelles collaborations disciplinaires hors de la région et à procéder à des restructurations qui privilégient des axes prioritaires.

Enfin, la gestion tant des finances que des ressources humaines manque cruellement d'indicateurs et la réalisation d'un système d'information global pour l'université se fait trop attendre. La démarche qualité bien engagée par l'établissement aurait tout à y gagner, aussi bien sur le plan de la formation que sur le plan de la recherche et des fonctions support.

I – Les points forts

- La qualité du dialogue institutionnel qui favorise l'adhésion à la modernisation de l'université ;
- Des enseignements en lien avec les secteurs professionnels, un bon soutien de l'institution à la vie étudiante et une très bonne structuration des écoles doctorales et du collège doctoral ;
- Une structuration de la recherche qui a permis l'émergence de centres d'excellence adossés à des structures de valorisation et de transfert ;
- Une volonté de cohérence hospitalo-universitaire, marquée par le projet bio-santé.

II – Les points faibles

- Un manque criant d’outils, de tableaux de bord et d’instruments de suivi dans tous les domaines : gestion des finances et des ressources humaines, scolarité, ENT, politique scientifique, valorisation, analyse de gestion ;
- Des relations internationales insuffisamment développées et mal structurées ;
- La dispersion relative des efforts de recherche sur six axes dans le domaine de la santé.

III – Les recommandations

- Poursuivre et renforcer une politique de recherche qui privilégie les axes prioritaires ;
- Mieux organiser les fonctions support dans le contexte des RCE et avancer rapidement dans le plan directeur des SI ;
- Veiller à raccourcir la durée des thèses, particulièrement en SHS, en améliorant le taux des thèses financées et le suivi des doctorants ayant une activité professionnelle ;
- Mener une réflexion sur la reconnaissance et la valorisation de compétences transversales au sein des cursus (notamment en matière d’engagement étudiant), dans une logique de compétences ;
- Accroître le nombre des emplois de pharmacie afin de conforter les collaborations avec la médecine ;
- Resserrer les instances de direction, qui sont éclatées et manquent de lisibilité.

Liste des sigles

A

| | |
|-------|--|
| AFIJ | Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés |
| APEC | Association pour l'emploi des cadres |
| AVRUL | Agence de valorisation de la recherche universitaire de Limoges |

B

| | |
|-----|-------------------------|
| BQR | Bonus qualité recherche |
|-----|-------------------------|

C

| | |
|-----------|--|
| CCI | Chambre de commerce et d'industrie |
| CE | Carrefour des étudiants |
| CIC | Centre d'investigation clinique |
| COM | Contrat d'objectif et de moyens |
| COREBIOPS | Commission de la recherche biomédicale et santé publique |
| CPER | Contrat de projet Etat-Région |
| CRI | Centre de ressources en informatique |
| CROUS | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires |
| CS | Conseil scientifique |

D

| | |
|------|--|
| DGEE | Direction générale des études et de la vie étudiante |
| DPI | Direction du patrimoine immobilier |
| DRRT | Direction régionale de la recherche et de la technologie |

E

| | |
|-------|---|
| EA | Equipe d'accueil |
| EDT | Emploi du temps |
| ENSCI | Ecole nationale supérieure des céramiques industrielles |
| ENSIL | Ecole nationale supérieure d'ingénieurs de Limoges |
| ENT | Environnement numérique de travail |
| EPST | Établissement public scientifique et technologique |
| ETP | Equivalent temps plein |

F

| | |
|-------|--|
| FNAU | Fonds national d'aide d'urgence |
| FSDIE | Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes |

G

| | |
|-------|--|
| GEIST | Génétique, environnement, immunité, santé, thérapeutique |
| GEMH | Groupe d'étude des matériaux hétérogènes |
| GRESE | Groupe de recherche eau, sol et environnement |

I

| | |
|------|---|
| IAE | Institut d'administration des entreprises |
| IDEX | Investissement d'avenir |
| IFR | Institut fédératif de recherche |
| IGR | Ingénieur de recherche |
| INSA | Institut national des sciences appliquées |
| IPAG | Institut de préparation à l'administration générale |
| IPAM | Institut des procédés appliqués aux matériaux |
| IUFM | Institut universitaire de formation de Maîtres |
| IUT | Institut universitaire de technologie |

L

LCSN Laboratoire de chimie des substances naturelles
LRU Libertés et responsabilités des universités

P

PAES Première année des études de santé
PUL Presses universitaires de Limoges

R

RCE Responsabilités et compétences élargies

S

SATT Société d'accélération de transfert technologique
SCI Service commun informatique
SDI Schéma directeur immobilier
SDSI Schéma directeur du système d'information
SFR Structure fédérative de recherche
SHS Sciences de l'homme et de la société
SI Système d'information
SPCTS Sciences des procédés céramiques et des traitements de surface
STIC Sciences et technologies de l'information et de la communication
SUAPS Service des activités physiques et sportives
SUFOP Service universitaire de formation permanente
SUMPPS Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

U

UFR Unité de formation et de recherche
UL Université de Limoges
UMR Unité mixte de recherche
UNR Université numérique en région

3iL Ecole d'ingénieur en informatique

Observations du président

OBSERVATIONS DU PRÉSIDENT



UNIVERSITÉ DE LIMOGES
Le Président

Limoges, le 11/07/2011

L'université de Limoges a pris connaissance du rapport établi par l'AERES et constate avec satisfaction que le fonctionnement et la dynamique de l'établissement dans ses missions fondamentales de recherche, de valorisation et de formation font l'objet d'appréciations très positives. Il faut à cet égard préciser que la mise en œuvre des procédures d'autoévaluation qui ont précédé l'évaluation des équipes de recherche, des formations et de l'établissement en général ont donné l'occasion de réflexions en profondeur à la fois sur l'organisation, les objectifs et les priorités stratégiques de l'université, et que c'est probablement de cet exercice préalable que l'établissement a tiré le plus grand bénéfice.

En outre, l'évaluation de l'AERES intervenant presque quatre ans après l'audit de l'IGAENR, qui a précédé l'acquisition des nouvelles compétences à l'Université de Limoges, elle permet de mesurer le chemin accompli. A cet égard et sur bien des points (notamment le système d'information, la fiabilisation des données et des indicateurs, la maîtrise de la masse salariale et la modernisation des procédures budgétaires et comptables, etc.), l'établissement est à mi-parcours d'un processus de transformation et de professionnalisation : le processus engagé sera décisif pour l'avenir de l'université et nous y consacrons l'essentiel de nos marges financières, et toute la compétence et le dévouement de nos équipes. Le rapport d'évaluation de l'AERES saisit en quelque sorte un instant de ce processus de transformation, et témoigne du travail en cours, mais nous apprend à cet égard peu de choses que nous ne savions déjà.

La refonte du système d'information est en cours !

Pour ne prendre que le cas de la refonte du système d'information et la réorganisation des procédures dans et entre les services de l'Université, nous avons consacré l'année 2009 à approfondir les recommandations de l'IGAENR, l'année 2010 à concevoir et à lancer une opération confiée à un cabinet externe, et l'année 2011 à mettre en œuvre le dispositif de diagnostic, d'animation participative et de programmation des transformations dans l'ensemble de l'établissement. L'étalement dans le temps peut paraître important d'un strict point de vue managérial, mais il est pourtant indispensable pour s'assurer d'une large adhésion et d'une compréhension en profondeur de la part de tous ceux qui auront à mettre en œuvre le changement, et pour engager par conséquent des transformations durables et bien acceptées. Et cette progressivité de la démarche était d'autant plus nécessaire que, concomitamment (en 2010), l'Université renouvelait à la fois la plupart des membres de son équipe présidentielle, ainsi que plusieurs cadres de gestion, et au plus haut niveau de responsabilité.

Dans de telles conditions, nous ne sommes pas étonnés que le rapport fasse mention de la situation antérieure, et note avec quelque insistance que ce long processus n'est pas encore parvenu à son terme. Il nous serait à cet égard très utile de savoir si les choix que nous avons faits pour l'avenir sont réalistes, si les nouveaux recrutements de cadres vont dans le bon sens, et si notre dynamique de changement est bien conçue. En somme, nous attendons d'une évaluation qu'elle accompagne et comprenne un processus et une stratégie de changement, et qu'elle nous propose mieux qu'une photographie de la situation antérieure, celle justement que nous sommes en train d'amender. Nous

tirerions le plus grand bénéfice de cette vision extérieure sur la dynamique du changement, mais le rapport d'évaluation reste à cet égard très discret.

Le rapport note par exemple à plusieurs reprises l'insuffisance de notre dispositif d'indicateurs, et c'est justement ce sur quoi nous travaillons (cf. supra) en reconsidérant l'ensemble de notre système d'information, et en commençant par l'essentiel en la matière, la fiabilisation des données. Mais nous avons fourni néanmoins de nombreux indicateurs, dont les valeurs étaient déjà fiabilisées, et qui, sur bien des sujets, auraient permis à l'AERES de porter des appréciations utiles sur la pertinence des transformations en cours ; mais, de fait, le rapport d'évaluation n'exploite pas les données fournies avant et pendant la visite, et donc nous procure peu d'informations, au titre du bilan d'activité, sur nos capacités stratégiques.

Une série de compte-rendu d'entretiens suffit-elle à faire une évaluation ?

Il est vrai que le comité de visite et les évaluateurs de l'AERES ont travaillé sous des contraintes de temps et de méthode qui ne se prêtaient guère à des appréciations de nature stratégique et à des recommandations portant sur le fonctionnement structurel et sur l'identité scientifique en devenir de l'établissement. La méthode retenue pour l'évaluation des établissements ne semble pas en effet avoir été conçue pour appréhender des universités en pleine transformation structurelle. Pour un lecteur appartenant à notre université, et ayant participé au déroulement de l'évaluation et aux rencontres avec le comité de visite, ce rapport se présente à maints égards comme une série de compte-rendu d'entretiens individuels, dans la restitution desquels on reconnaît même, parfois littéralement, les revendications salariales de telle catégorie de personnels, les demandes persistantes de postes supplémentaires de tel chef de service impatient, ou les maladroites de présentation orale de tel ou tel élu. Prenons à cet égard deux exemples : la politique internationale et la politique budgétaire.

Comment une politique internationale volontaire et cohérente peut rester inaperçue...

La politique internationale est jugée confuse, illisible et éparse, sur la foi, principalement, d'entretiens individuels, et non à partir des documents validés par l'établissement et qui témoignent des efforts accomplis. Le compte-rendu des entretiens individuels est sans doute fidèle à leur déroulement, y compris aux inévitables aléas que peuvent susciter la rencontre entre des personnalités qui ont quelque peine à s'accorder en un temps trop court. Mais sur le principe et sur la méthode, l'inférence qui conduit de l'impression laissée par un entretien d'une heure à un jugement sur la politique menée pendant quatre ans est pour le moins discutable. En outre, nous avons signalé à l'AERES que dans notre Université, la politique internationale, conduite par un Vice-Président Délégué chargé de la Coopération Internationale, est directement impulsée par le Président, et également portée en toute cohérence par les trois Vice-Présidents statutaires, pour ce qui concerne, respectivement, la recherche (VP CS), la formation (VP CEVU) et les aspects institutionnels (VP CA), et cela, solidairement avec le VP Délégué directement concerné ; mais les rencontres ont été programmées, et le rapport établi, sans qu'il soit tenu compte de cette organisation.

Avec une autre méthode d'évaluation, nous aurions pu faire valoir très clairement en quoi les objectifs retenus pour l'action internationale dans le contrat d'établissement précédent ont été atteints, infléchis ou révisés.

(1) La construction de réseaux de recherche internationaux a fort bien fonctionné, et, pour capitaliser sur les réseaux qui ont été initiés grâce à notre appel d'offres annuel, nous avons décidé récemment d'élargir plus systématiquement cette action à la formation par la recherche, y compris en Master.

(2) L'objectif de création de diplômes partagés ou délocalisés a donné lieu à plusieurs opérations, dont les succès très contrastés, et souvent insatisfaisants sur le moyen terme, nous ont conduit récemment d'une part à nous recentrer sur deux opérations structurantes de plus grande ampleur (notre participation au projet de l'USTH, et la création d'une université francophone à Maurice), et d'autre part, à déployer un programme d'internationalisation des masters (en relation avec les réseaux de recherche, cf. supra).

(3) L'objectif de développer une ingénierie de projets internationaux, à destination des équipes de recherche et de formation, a été un plein succès, et nous tenons à disposition les résultats de cette action.

(4) Enfin, l'objectif de renforcement de la mobilité étudiante a également été atteint, grâce à des financements complémentaires, obtenus notamment par le VP délégué à la Coopération

Internationale auprès des collectivités locales ; sur ce point également, nous tenons à disposition les chiffres qui témoignent des résultats obtenus et de la montée en puissance très significative de la mobilité sortante.

Du déficit et des demandes de postes : quelques appréciations contradictoires en matière budgétaire

Pour le second exemple, la politique budgétaire, le rapport mentionne à juste titre le fait que l'exercice 2009 était déficitaire, et qu'il pourrait en être de même pour l'exercice 2010, notamment en raison des rattachements d'opérations à l'exercice précédent, mais aussi de nouvelles méthodes budgétaires et comptables concernant les immobilisations, toutes nécessaires pour obtenir la certification des comptes, sans compter la surconsommation conjoncturelle en matière salariale (le GVT), dont nous avons été parmi les premiers, après être passés aux RCE, à signaler le risque structurel au plan national.

L'Université de Limoges a largement pris la mesure de cette situation et des risques qu'elle comporte, et elle a pris, pour mieux les contrôler, des mesures qui ont inévitablement suscité des protestations et des mécontentements, mais qui, finalement, ont été acceptées sans trop d'amertume par tous, dans l'intérêt général : nous avons renoncé provisoirement à la publication d'une dizaine d'emplois vacants, nous avons réduit les possibilités de repyramidages, nous avons arrêté toute nouvelle création d'emplois de contractuels ou de titulaires, nous avons étalé la progression indemnitaire des personnels techniques et administratifs sur une durée plus longue que celle que leurs représentants auraient souhaitée, nous avons réduit le champ d'application du référentiel de service des enseignants-chercheurs, etc...

Dans ces conditions, nous sommes en droit de nous étonner que le rapport d'évaluation de l'AERES se fasse l'écho de nombreuses demandes de créations de postes, au gré des entretiens réalisés, voire d'une demande d'augmentation indemnitaire (qui, apparemment, est restituée dans l'ignorance du dispositif progressif voté par les instances de l'université). Est-ce bien le rôle de l'AERES de porter une appréciation sur le résultat du dialogue social, quand ce dialogue social a eu lieu et qu'il a abouti à un compromis ? Est-ce bien le rôle de l'AERES de se faire l'écho de demandes d'emplois sectorielles, quand les arbitrages ont eu lieu dans des conditions de concertation rigoureuses et complètes ? En revanche, si l'AERES a des observations ou des appréciations à nous faire connaître concernant la qualité du dialogue social, ainsi que celle des concertations qui conduisent aux arbitrages financiers, nous y serons évidemment très attentifs.

Une gouvernance « participative » ni dispersée ni illisible, mais totalement assumée !

Par ailleurs, la gouvernance de l'Université de Limoges est qualifiée de « très participative mais encore trop dispersée et peu lisible », au motif que, avant l'examen des dossiers par le Bureau et par l'Equipe de Direction, le Président a éprouvé, d'expérience, le besoin d'échanger plus fréquemment (chaque semaine) et plus profondément (un ou deux sujets seulement par réunion) avec une équipe rapprochée. Ces « cercles de discussion » et cette méthode d'approfondissement des grands objectifs stratégiques ont visiblement perturbé le comité de visite car, malgré de nombreuses explications et justifications du dispositif, l'AERES persiste à les trouver peu lisibles.

Pourtant, la répartition des tâches est simple, claire et économique, car elle vise à n'attribuer qu'une seule fonction à chaque instance, et à éviter d'imposer à tous les membres de ces instances de trop nombreuses réunions massives : (1) Le Bureau est une émanation (statutaire et à composition fixe) des élus du CA, et il prépare les ordres du jour et les délibérations du CA ; (2) L'Equipe de Direction est une émanation (statutaire et à composition fixe) de la totalité des composantes de formation et de recherche, et elle est le lieu de la concertation où se négocient les équilibres et les collaborations entre ces composantes ; (3) L'équipe rapprochée du Président (non statutaire et à composition variable) regroupe chaque semaine au moins les trois VP statutaires et les trois responsables des grands pôles administratifs de l'Université, et le caractère restreint de cette équipe permet à la fois de traiter les questions d'actualité, de tester librement les nouvelles idées, de suivre la réalisation des objectifs stratégiques, d'analyser les difficultés rencontrées, et de définir ainsi les sujets qui seront ensuite soumis aux instances statutaires de l'Université.

On est en droit de préférer une autre gouvernance que la nôtre, voire un exercice plus solitaire et autoritaire du pouvoir, mais les appréciations « dispersée » et « peu lisible » nous semblent en l'occurrence peu appropriées. Nous ne suivons donc pas la recommandation de l'AERES sur ce point

et nous ne renoncerons pas à user le plus fréquemment possible des latitudes de concertation participative dont nous disposons actuellement.

Sur les relations entre l'Université et le CHU

Pour ce qui concerne la partie sur la cohésion institutionnelle, le CHU souhaite souligner que le pôle de santé publique n'a pas été créé dans le but de regrouper les structures support en recherche. Comme cela a été largement développé au moment de la visite d'une part, mais également dans le document d'auto évaluation élaboré par le CHU, ces dernières sont rattachées aux pôles HU avec lesquels elles ont le plus de complémentarités fonctionnelles. Il en est ainsi notamment du CIC, rattaché au pôle urgences réanimation, compte tenu de sa spécificité dans le domaine de la recherche en urgence (emergency trials) et sur le sepsis. Le CIC coordonne un réseau reconnu nationalement par le CENGEPS dans le domaine de la réanimation (CRICS) et assurera à compter de 2012 la coordination d'un réseau national INSERM sur le sepsis. Il est doté d'une astreinte pour un fonctionnement en 24/24 dans le cadre des protocoles de réanimation. C'est donc très naturellement au regard de ces spécificités que le rattachement à ce pôle est effectué.

Le rattachement à différents pôles des structures support à la recherche clinique n'est en rien un frein à leur coordination par la direction de la recherche et de l'innovation, dans le cadre des process et interfaces définis par le règlement intérieur de la DRCI.

Le rapport mentionne le fait que le découpage en pôles a généré « des insatisfactions », notamment dans le pôle onco-hématologie. Le CHU observe qu'il est surprenant de trouver dans un rapport d'analyse la traduction d'une position individuelle et isolée qui ne traduit ni une position majoritaire, ni le positionnement institutionnel, d'autant plus qu'il n'est pas rare que des mouvements de restructurations, notamment celui de la mise en place des pôles, génèrent naturellement et « humainement » des contestations. Par ailleurs, il est indiqué dans la même phrase que ces restructurations « ont mêlé soin et recherche », comme si le fait de lier soin et recherche était une entrave au bon fonctionnement de la logique polaire. Au contraire, et c'est une position revendiquée du CHU, une complémentarité doit exister entre soins et recherche. C'est essentiellement selon une logique de filière de prise en charge que les pôles ont été constitués, et la recherche, par nature transversale et clinico-biologique, existe à travers la définition des axes institutionnels de recherche, les équipes qui les portent et les structures qui les soutiennent.

Par ailleurs, le le CHU n'a pas constitué et ne constituera pas de DHU dans la mesure où la notion qui a été proposée dans le rapport Marescaux n'a pas été reprise dans la loi HPST et n'a pas à ce jour été suivie d'effet au plan réglementaire. Toutefois, indépendamment de toute notion de DHU, le projet « LABEX 3IS » déposé dans le cadre du grand emprunt met précisément en avant les connexions et interrelations entre les équipes labellisées EPST du site, et que ces mêmes équipes sont à ce jour unies au sein du CIC pour la partie relative à la recherche translationnelle.

S'agissant de l'hétérogénéité des résultats notamment SIGAPS entre les pôles, compte tenu de la liberté d'organisation interne dont bénéficient les CHU d'une part, et de l'impératif qui s'impose à eux d'optimiser le fonctionnement des plateaux techniques d'autre part, les laboratoires ont été regroupés comme dans de nombreux CHU dans un pôle commun. D'où le biais dans la répartition des scores de publications de résultats des protocoles qui sont très majoritairement clinico-biologiques.

Enfin, le rapport mentionne le nombre d'axes de recherche qui seraient trop élevés : il convient de rappeler l'effort de clarification et de priorisation des axes de recherche, et leur gradation qui a été faite grâce au travail du COREBIOSP. Au final, les fiches relatives aux orientations en recherche de chaque pôle jointes au dossier d'autoévaluation du CHU témoignent de l'inscription systématique des axes prioritaires de recherche des pôles dans un ou plusieurs axes institutionnels.

La répartition des axes prioritaires et des équipes associées ainsi que la liste des thématiques émergentes décrites dans le rapport, ne reflètent pas la réalité.

Ainsi le CHU a arrêté en partenariat avec l'Université et les EPST, les axes de recherche prioritaires pour l'ensemble de ses composantes : immuno-hématologie, pharmacologie et infectiologie. Les principaux acteurs de ce programme sont un CIC plurithématique (CIC P 0801) et trois équipes liées à des EPST (UMR CNRS 6101, UMR INSERM S850 et EA contrat avenir INSERM 3175).

En outre, trois axes émergents ont été définis suite à la venue sur site de quatre Directeurs d'ITMO en juin 2009 pour recueillir leurs conseils sur les orientations scientifiques des équipes : neurosciences (neuroépidémiologie tropicale d'une part, neuropathies périphériques d'autre part), autonomie et vieillissement, autour du projet d'équipe HAVAE, et cancérologie solide.

Pour finir...

Au final, l'Université de Limoges ne peut que se féliciter d'une évaluation à la fois très positive et encourageante sur la plupart des fondamentaux, et ne s'inquiète pas outre mesure du seul point faible pertinent qui soit relevé dans le rapport (concernant les outils de pilotage), puisque justement, elle

concentre tous ses efforts à un traitement de fond de cette difficulté. Nous n'aurons par ailleurs aucune hésitation à suivre la plupart des recommandations de l'AERES, puisqu'elles nous encouragent à persévérer dans des projets et des démarches déjà très largement engagés. Nous ne pouvons toutefois complètement adhérer à la méthode mise en œuvre pour cette évaluation, puisqu'elle nous prive d'informations et d'appréciations critiques très attendues concernant la pertinence et la faisabilité de nos grands choix stratégiques.



Jacques FONTANILLE

Chiffres-clés de l'Université de Limoges

Les données reproduites dans le tableau ci-après constituent une sélection d'indicateurs issus du portail PapESR du MESR et contribuant à établir un diagnostic de l'établissement en complément du rapport d'évaluation.

I – Effectifs d'étudiants et emplois par année universitaire

| Les inscriptions | 2005-06 | 2006-07 | 2007-08 | 2008-09 | 2009-10 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Nombre d'étudiants inscrits (inscriptions principales) | 14 296 | 14 140 | 13 797 | 14 018 | 14 191 |
| Les cursus de formation | 2005-06 | 2006-07 | 2007-08 | 2008-09 | 2009-10 |
| Effectifs d'étudiants inscrits en 1 ^{er} cycle | 9 449 | 9 371 | 9 063 | 8 701 | 8 617 |
| Effectifs d'étudiants inscrits en 2 ^{ème} cycle | 4 173 | 4 117 | 4 074 | 4 660 | 4 925 |
| Effectifs d'étudiants inscrits en 3 ^{ème} cycle | 674 | 652 | 660 | 657 | 649 |
| Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'IUT | 1 600 | 1 654 | 1 797 | 1 850 | 1 779 |
| Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations d'ingénieurs | 435 | 439 | 452 | 468 | 478 |
| Effectifs d'étudiants inscrits dans les formations de santé | 2 269 | 2 366 | 2 411 | 2 391 | 2 499 |
| Effectifs d'étudiants inscrits en doctorat | 663 | 642 | 648 | 641 | 637 |
| Les emplois | 2005-06 | 2006-07 | 2007-08 | 2008-09 | 2009-10 |
| Nombre d'emplois d'enseignants et de non enseignants | 1 272 | 1 295 | 1 413 | 1 412 | 1 406 |
| Nombre d'emplois d'enseignants | 795 | 811 | 878 | 878 | 880 |
| Nombre d'emplois de non enseignants | 477 | 484 | 535 | 534 | 526 |
| Les emplois des personnels enseignants | 2005-06 | 2006-07 | 2007-08 | 2008-09 | 2009-10 |
| Les emplois d'enseignants-chercheurs | 561 | 573 | 592 | 594 | 599 |
| Les emplois d'enseignants du 2 nd degré | 135 | 136 | 184 | 183 | 183 |
| Les emplois d'enseignants non permanents | 99 | 102 | 102 | 101 | 98 |
| Les emplois des personnels de soutien | 2005-06 | 2006-07 | 2007-08 | 2008-09 | 2009-10 |
| Les emplois des personnels de soutien de catégorie A | 109 | 114 | 128 | 131 | 129 |
| Les emplois des personnels de soutien de catégorie B | 116 | 117 | 125 | 127 | 125 |
| Les emplois des personnels de soutien de catégorie C | 252 | 253 | 282 | 276 | 272 |

II – Comptes financiers – Extrait (en €)

| Recettes | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|------------|------------|------------|-------------|
| Total des recettes | 43 127 994 | 44 517 022 | 46 392 467 | 136 260 024 |
| Recettes de fonctionnement | 34 999 862 | 37 396 964 | 42 565 918 | 130 471 652 |
| Recettes d'investissement | 8 128 133 | 7 120 058 | 3 826 549 | 5 788 372 |
| Dépenses | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Total des dépenses | 42 797 669 | 40 098 270 | 47 317 514 | 139 338 786 |
| Dépenses de fonctionnement | 36 350 548 | 35 239 463 | 41 489 871 | 131 524 809 |
| Dépenses d'investissement | 6 447 121 | 4 858 807 | 5 827 643 | 7 813 976 |
| Soldes intermédiaires de gestion / Valeur ajoutée corrigée des subventions | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Subventions d'exploitation | 22 222 260 | 25 590 019 | 28 304 959 | 117 360 928 |
| Subventions d'exploitation Etat | 15 462 574 | 18 496 191 | 19 678 114 | 106 823 661 |
| Subventions d'exploitation Collectivités Publiques et Organismes Internationaux | 4 881 166 | 5 731 731 | 6 020 275 | 7 843 017 |
| Ventes et prestations de services | 7 542 096 | 6 363 639 | 8 232 796 | 7 751 094 |
| Fonds de roulement net global | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Fonds de roulement net global | 13 186 331 | 19 521 884 | 22 718 395 | 16 868 274 |
| Trésorerie | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Trésorerie | 10 528 262 | 18 753 613 | 20 580 080 | 20 679 333 |

Source MESR-PapESR - nd : non disponible

Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'université de Limoges a eu lieu du 11 au 13 mai 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Nicole **Le Querler**, professeur des universités (université de Caen).

Ont participé à l'évaluation :

Edward **Anthony**, professeur des universités, université de Provence ;

Patrick **Dubarle**, conseiller indépendant ;

Robert **Jérôme**, professeur des universités, université de Liège ;

Anne-Marie **Jolly**, professeur des universités, université de Polytech'Orléans ;

Martine **Orio**, directrice du groupe hospitalier Henri Mondor ;

Romain **Pierronnet**, vice-président étudiant, université Henri Poincaré Nancy ;

Patrick **Prieur**, secrétaire général adjoint de l'académie de Nancy-Metz ;

Jean-Marc **Rigot**, vice-président de la commission médicale d'établissement, CHRU Lille ;

Jean-François **Stoltz**, professeur des universités et praticien hospitalier, CHU Nancy.

Guy **Cousineau**, délégué scientifique et Alexis **Adalla-Charpiot**, chargé de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.