Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITE DE LIMOGES

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2022
VAGUE B

Rapport publié le 20/09/2022

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

Au nom du comité d'experts[1] :

Thierry Montalieu, Présidente du comité

Pour le Hcéres[2] :

Thierry Coulhon, Président

En vertu du décret n° 2021-1536 du 29 novembre 2021 :
1 Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;
2 Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Sommaire

Sommaire 2
Présentation de l'établissement 4
1 / Caractérisation du territoire 4
2 / Structuration de la coordination territoriale 4
3 / Caractérisation de l'établissement 5
4 / Attentes de l'établissement 5
a/ Les actions concernant la qualité de vie au travail. 5
b/ L'interdisciplinarité en tant que marqueur de l'identité de l'établissement. 6
c/ La répartition de l'université de Limoges entre plusieurs sites visant un maillage de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le territoire de l'académie de Limoges. 6
5 / Contexte de l'évaluation 6
a/ Recommandations de l'évaluation précédente 6
b/ Avis du comité sur le rapport d'auto-évaluation (RAE) 7
Le pilotage stratégique et opérationnel de l'université 8
1 / Le positionnement institutionnel de l'université 8
Un repositionnement institutionnel et une redéfinition de la trajectoire de l'établissement rendus nécessaires par les modifications de son environnement 8
2 / La stratégie institutionnelle de l'université : un établissement qui dispose d'un capital relationnel à mieux exploiter 10
a/ Un besoin rapide de clarification de la stratégie de site de l'université 10
b/ Un pilotage collaboratif et un soutien fort au secteur santé 11
3 / L'organisation interne et la gouvernance de l'université : une complexité organisationnelle liée à la couverture territoriale de l'établissement et aux inflexions stratégiques 12
a/ Une gouvernance en quête de stabilité afin de sécuriser l'organisation administrative de l'établissement 12
b/ Une attention ancienne portée à la politique de la qualité, mais une déclinaison encore insuffisante 13
4 / Le pilotage opérationnel global : une fragilité administrative qui affaiblit les capacités de pilotage pluriannuel 14
a/ La nécessité d'une déclinaison de la nouvelle stratégie de l'établissement et d'un renforcement des outils de pilotage 14
b/ Une politique claire des ressources humaines comportant des chantiers importants 16
c/ Une fonction immobilière très éclatée, dont il convient de renforcer le portage central 18
La recherche et la formation 19
1 / La politique de recherche : une recherche de niche au sein de structures efficientes et une valorisation bien connectée au territoire 19
a/ La recherche est un marqueur fort de l'établissement et bénéficie d'une organisation pertinente 19
b/ Une valorisation performante, qu'il convient de sécuriser et de généraliser 21
c/ La diffusion de la culture scientifique et technique s'inscrit dans le temps long. 23
2 / La politique de formation tout au long de la vie : une offre de formation contrainte et des initiatives encourageantes 23
a/ Une politique de formation encadrée par le PREF, dont le pilotage est perfectible 23
b/ Une réelle volonté d'investir la fonction pédagogique 25
c/ Des outils au service de l'internationalisation de l'offre de formation à consolider 27

3 / Le lien entre recherche et formation : une volonté affirmée d'interdisciplinarité 28
a/ Un dispositif doctoral en cours de reconstruction : une réelle chance 28
b/ Une continuité territoriale bénéfique à la formation et à la recherche 29
La réussite des étudiants 30
1 / Les parcours des étudiants : une université qui peine à normaliser la réussite étudiante malgré une approche résolument transversale 30
a/ Une université engagée dans une démarche transversale 30
b/ Une université pleinement impliquée dans son territoire 30
c/ Un manque de données disponibles concernant la réussite étudiante 31
d/ Les difficultés de normalisation de certaines pratiques pour la réussite entre les composantes 31
2 / La vie étudiante : une université à la recherche d'un esprit fédérateur qui veut placer l'étudiant au cœur de ses pratiques 32
a/ Une communauté étudiante tournée vers la transition sociétale et environnementale 32
b/ Un engagement étudiant encouragé et accompagné, mais à consolider 32
c/ Une vie associative riche 32
d/ Une vie étudiante étendue à tous les sites, qui propose une diversité d'expériences 33
e/ De la difficulté à créer un esprit fédérateur 33
f/ Un travail en profondeur pour la santé et le bien-être de la communauté 34
Conclusion 35
1 / Les points forts 35
2 / Les points faibles 35
3 / Les recommandations 35
Liste des sigles 37
Observations de la présidente 41
Organisation de l'évaluation 46

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

Au 1er janvier 2018, la région Nouvelle-Aquitaine comptait environ 6 millions d'habitants, soit environ 9 % de la population française. Elle comprend 12 départements : Charente, Charente-Maritime, Corrèze, Creuse, Dordogne, Gironde, Landes, Lot-et-Garonne, Pyrénées-Atlantiques, Deux-Sèvres, Vienne et Haute-Vienne. Entre 2013 et 2018, la population a augmenté chaque année de 0,5 %, pratiquement comme la moyenne française (+0,4 %). La moitié des habitants de Nouvelle-Aquitaine ont un niveau de vie inférieur à 21 290 € par an, légèrement moins que la médiane nationale (21 650 €). Cependant, 13,6 % des habitants vivent sous le seuil de pauvreté contre 15,1 % en France. En 2019, la région comptait environ 2,5 millions d'emplois, avec une augmentation de 1,3 % entre 2018 et 2019 (pratiquement comme en France)[1]. La région héberge cinq pôles de compétitivité (Avenia, Elopsys, Pôle européen de la céramique, Route des lasers, Xylofutur)[2].

La Nouvelle-Aquitaine est caractérisée par six universités avec 80 sites d'enseignement supérieur, environ 200 000 étudiants, une dépense intérieure de recherche et développement de 2,4 M€ en 2017 (dont 1,54 M€ pour les entreprises et 0,82 M€ pour les administrations)[3]. Elle réalise 6 % de la production scientifique nationale et 4,5 % de part nationale de dépôts de brevet[4]. Les effectifs en personnel des établissements publics accrédités par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation (Mesri) en 2018 étaient de 7 702 dans le corps des enseignants et enseignants-chercheurs (EC), soit 8 % de l'effectif national (cinquième rang en France), et de 7 036 dans le corps des bibliothèques, des ingénieurs, des administratifs et des techniciens (Biatss), soit 7,6 % de l'effectif national[5]. Les trois principaux établissements d'enseignement supérieur du site de Limoges sont l'université de Limoges, l'institut d'ingénierie informatique de Limoges (3iL) et l'école supérieure d'art et de design de Limoges (Ensa)[6].

2 / Structuration de la coordination territoriale

Au titre des dispositions de la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche de juillet 2013[7], les établissements d'enseignement supérieur des académies d'Orléans-Tours, de Limoges et de Poitiers[8] avaient constitué en 2015 une communauté d'universités et établissements (ComUE) qui avait pris le nom d'université confédérale Léonard de Vinci (UCLDV)[9]. À la suite de la réforme régionale entrée en vigueur le 1er janvier 2016, le besoin de revoir les périmètres de la ComUE, pour une meilleure cohérence académique et régionale, s'est traduit par la sortie de La Rochelle Université qui a choisi de se rapprocher de Bordeaux et d'intégrer en 2017 la ComUE d'Aquitaine (*cf. supra*) et, par le départ des universités d'Orléans et de Tours. Au 1er novembre 2017, ces deux dernières ont formé, avec l'institut national des sciences appliquées (Insa) Centre-Val de Loire, le Bureau de recherches géologiques et minières (BRGM) et le centre hospitalo-universitaire (CHU) de Tours, la ComUE Centre-Val de Loire[10]. Cette ComUE a été dissoute le 1er janvier 2020.

La ComUE UCLDV a ainsi été recentrée, à partir de fin 2017, sur le nord de la région Nouvelle-Aquitaine[11]. Elle a fonctionné en réseau selon le principe de subsidiarité ascendante et comme une structure de coordination et de coopération. L'établissement se composait de trois membres fondateurs : l'université de Poitiers, l'université de Limoges (UL) et l'école nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique (Isae-Ensma). La ComUE comptait également quatre établissements partenaires, sous convention de partenariat : l'institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) ; le centre national d'enseignement à distance (Cned) ; le réseau Canopé ; le centre de ressources, d'expertise et de performance sportives (Creps) de Poitiers. Aucun

[1] Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). L'essentiel sur… Nouvelle-Aquitaine, https://www.insee.fr/fr/statistiques/4482442.
[2] https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/drari-nouvelle-aquitaine.
[3] Le France et ses territoires, édition 2021 ; 3.8. Recherche et développement expérimental : https://www.insee.fr/fr/statistiques/5039895?sommaire=5040030&q=DIRD+nouvelle+aquitaine.
[4] Strater Nouvelle-Aquitaine, 2020, p. 12.
[5] Strater Nouvelle-Aquitaine, 2020, p. 99 et 103.
[6] Sous la tutelle du ministère de la Culture.
[7] Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.
[8] Universités de La Rochelle, de Poitiers, de Limoges, d'Orléans, de Tours, institut national des sciences appliquées Centre-Val de Loire.
[9] Décret n° 2015-857 du 13 juillet 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université confédérale Léonard de Vinci ».
[10] Décret n° 2017-1493 du 25 octobre 2017 portant création de la communauté d'universités et établissements « Centre-Val de Loire » et approbation de ses statuts.
[11] Décret n° 2017-1307 du 25 août 2017 modifiant le décret n° 2015-857 du 13 juillet 2015 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements « Université confédérale Léonard de Vinci ».

organisme de recherche national n'était membre, associé ou partenaire de la ComUE UCLDV. Cette dernière a été dissoute à l'échéance de son contrat de site pour la période 2018-2021[12]. Le décret de dissolution de l'UCLDV prévoit le transfert de tous les biens, droits et obligations de cette ComUE ainsi que ses personnels à l'université de Poitiers, à l'exception de ceux liés à Aliénor transfert (la structure de valorisation qui a pris le relais de la société d'accélération du transfert de technologies [Satt] Grand Centre) qui échoient à l'UL. L'université limougeaude récupérera cinq emplois affectés au groupement, l'université poitevine, dix emplois, et l'école d'ingénieurs Isae-Ensma, trois emplois[13]. Un « partenariat renforcé » sera toutefois maintenu entre Poitiers et Limoges dans les domaines du numérique, de l'innovation (Agence Aliénor Transfert) et de l'entrepreneuriat étudiant (pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat [Pépite] Nord-Aquitain)[14].

L'université de Limoges souhaite mettre en place, avec le CHU, l'école d'informatique 3iL et l'Ensa, un projet de convention de coopération territoriale, qui aura vocation à rassembler les formations supérieures du territoire (BTS et cursus consulaires compris)[15].

3 / Caractérisation de l'établissement

L'université de Limoges (UL) sous statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) a été créée par décret le 24 octobre 1968. L'UL comptait, à la rentrée 2020-2021, 19 360 étudiants (dont 11 011 étudiantes, soit 56,9 %). La distribution par cycle était de 12 735 (65,8 %) en premier cycle, 6 043 (31,2 %) en deuxième cycle et 582 (3,0 %) en troisième cycle. 1 892 (9,8 %) étudiants étaient issus de systèmes éducatifs étrangers. L'UL représente environ 9,7 % des effectifs étudiants de la région[16].

L'université propose 14 formations de *Bachelor* universitaire de technologie (BUT), 38 mentions de licence, 46 mentions de licence professionnelle, deux diplômes d'études universitaires scientifiques et techniques (DEUST), cinq diplômes d'ingénieur, 14 diplômes universitaires, 111 mentions de master et quatre mentions de doctorat, ainsi que le doctorat d'État en médecine et le diplôme d'état d'infirmier en pratique avancée[17].

En 2019, l'établissement comptait 1 831 personnels : 1 030 enseignants-chercheurs (dont 764 titulaires et 266 contractuels) et 801 Biatss (dont 550 titulaires et 251 contractuels). Parmi les enseignants titulaires, 214 étaient professeurs des universités (PR), 374 étaient maîtres de conférences (MCF) et 176 étaient des enseignants du second degré[18].

L'université compte quatre instituts (un institut universitaire de technologie [IUT], un institut d'administration des entreprises [IAE], un institut de préparation à l'administration générale et l'Institut limousin de formation aux métiers de la réadaptation), ainsi qu'une école d'ingénieurs (ENSIL-ENSCI : Ecole d'ingénieurs de Limoges).

4 / Attentes de l'établissement

Le comité a intégré à ses réflexions les attentes exprimées par l'établissement lors d'une réunion qui s'est tenue le 19 mai 2021. Ces dernières sont traitées dans le cadre de ce rapport et portent sur les problématiques suivantes[19] :

a/ Les actions concernant la qualité de vie au travail.

Convaincu de l'importance de la qualité de vie au travail, l'établissement en fait un axe stratégique de sa politique. Il a mis en œuvre différentes actions permettant de répondre à cet enjeu, de la détection des situations à risques à leur prévention et incluant l'accompagnement des personnels en souffrance et des personnels à besoins spécifiques. Le portage politique de cet axe est clairement affiché dans l'organigramme

[12] Décret n° 2021-1832 du 24 décembre 2021 portant dissolution de l'établissement public à caractère scientifique, culturel, et professionnel « Université confédérale Léonard de Vinci »
[13] *Cf.* dépêche AEF n°659885 du 7 octobre 2021, « ComUE Léonard de Vinci : le décret de dissolution largement approuvé par les trois établissements membres ».
[14] *Cf.* dépêche AEF n°660654 du 19 octobre 2021, « Site de Poitiers : la future coopération territoriale fédérera l'ESR public autour des enjeux environnementaux ».
[15] Dépêche AEF n° 658222 du 10 septembre 202, « Limousin : la future coopération territoriale souhaite mailler le post-bac public et privé ».
[16] dataESR, https://data.esr.gouv.fr/FR/.
[17] Site web de l'Université de Limoges : https://www.unilim.fr/formation/loffre-de-formation/.
[18] Fiche DGRH Université de Limoges, Mesri.
[19] Document de l'université repris *in extenso*.

politique sous la forme d'une vice-présidence consacrée aux ressources humaines (RH) et au dialogue social. Le comité d'évaluation est invité à porter un regard particulier sur cet aspect de la politique RH de l'établissement, à analyser les actions entreprises et à esquisser des recommandations en la matière.

b/ L'interdisciplinarité en tant que marqueur de l'identité de l'établissement.

L'université de Limoges vise à faire de l'interdisciplinarité une marque distinctive de son identité. Elle décline l'interdisciplinarité dans ses missions fondamentales : la recherche et la formation. Désormais, elle souhaite dépasser une approche de l'interdisciplinarité fondée sur une série d'actions pour l'inscrire de façon plus globale au cœur de sa politique. L'établissement invite le comité à analyser la trajectoire de l'établissement et son ambition en matière d'interdisciplinarité dans toutes ses facettes, jusqu'à la problématique de l'acceptabilité par les personnels.

c/ La répartition de l'université de Limoges entre plusieurs sites visant un maillage de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le territoire de l'académie de Limoges.

L'université de Limoges se déploie sur plusieurs sites dans l'ensemble de l'académie de Limoges : Limoges, Brive-la-Gaillarde, Égletons, Tulle, Guéret, Meymac, Ahun et La Souterraine. Elle promeut la vision d'une université à plusieurs campus plutôt que le modèle d'une université métropolitaine comportant des antennes délocalisées. Ces campus, conçus comme des lieux de vie pour les étudiants et les personnels, sont soutenus par une politique de soutien aux campus de proximité qui résulte d'un maillage de l'enseignement supérieur et de la recherche au sein de l'académie de Limoges. L'établissement souhaite dynamiser cette politique dans le projet à présenter dans le cadre du programme d'investissements d'avenir (PIA4). Une analyse, par le comité, de l'accord entre cette stratégie et les actions menées ou envisagées est souhaitée par l'établissement. Par ailleurs, dans cet esprit de mieux servir les territoires d'implantation, l'établissement porte une attention particulière à la formation continue et à la formation par apprentissage. En effet, ces formations reposent sur des relations étroites avec les partenaires socio-économiques et socioculturels au plus près des besoins. L'établissement vise une optimisation de son organisation en matière de formation continue et de formation par apprentissage et invite le comité à porter un regard critique sur son pilotage opérationnel dans le contexte d'une université répartie sur plusieurs campus.

5 / Contexte de l'évaluation

La visite s'est déroulée du 30 novembre au 2 décembre 2021, sans difficulté. La précédente évaluation de l'UL avait eu lieu en 2017 et le rapport avait été publié le 10 novembre 2017. Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de cette précédente évaluation. Ces précédentes recommandations ont été diversement suivies d'effets, en particulier s'agissant de la stratégie de communication et de la démarche qualité.

a/ Recommandations de l'évaluation précédente

- Clarifier et affirmer le positionnement interne des grands collèges comme interfaces légitimes et forces de proposition, ayant en responsabilité la prise en compte équilibrée des besoins de la formation et de la recherche dans l'université, notamment pour les questions relevant de la gestion RH.
- Investir les instituts d'une stratégie opérationnelle forte, cette dernière émergeant des directeurs d'unités, comme bras armé de la stratégie de recherche à l'université.
- Consolider la stratégie de valorisation des savoir-faire en exploitant mieux le potentiel des partenariats avec la sphère socio-économique.
- Développer la formation des représentants élus (y compris les étudiants) dans les instances statutaires.
- Renforcer la démarche qualité en lui fixant des priorités.
- Développer la culture des coûts complets dans les composantes, les services (notamment les plateformes technologiques) et les laboratoires.
- Mettre en œuvre une stratégie de communication externe et interne plus prospective, fondée sur une meilleure connaissance des attentes de l'environnement.

b/ Avis du comité sur le rapport d'auto-évaluation (RAE)

Le calendrier électoral et le changement d'orientation politique de l'établissement ont conduit à un traitement particulier de cette phase importante qu'est le bilan et sa mise en perspective à travers les orientations stratégiques.
Le bilan a été travaillé par une équipe présidentielle dont le mandat n'a pas été renouvelé. Certaines parties du RAE font ainsi état d'une démarche pour créer un « établissement expérimental » et la volonté d'intégrer une partie du secteur scientifique dans une nouvelle composante au sein du réseau Insa. Cette démarche s'est trouvée au cœur de la campagne de l'automne 2020 ; outre l'échec du projet Insa, la nouvelle gouvernance n'a clairement pas souhaité reprendre à son compte la restructuration des composantes initialement envisagée. Cet exemple emblématique illustre le manque de continuité logique entre le processus d'auto-évaluation portant sur les cinq années du contrat en cours d'achèvement et le projet stratégique porté pour l'avenir par la nouvelle équipe et qui est encore en cours de déclinaison dans ses aspects opérationnels[20].
Le RAE est structuré conformément au référentiel dans une démarche très didactique et très factuelle. Le comité regrette le faible usage des données (disponibles par ailleurs) en termes d'analyse et le manque de problématisation.
Tous les personnels de l'établissement ne se sont pas appropriés la démarche d'autoévaluation, aussi bien dans sa phase d'élaboration que dans sa diffusion Le document produit (RAE) a cependant fait l'objet d'une délibération en conseil d'administration (CA)[21].

[20] Ces éléments sont clairement exprimés dans le chapeau introductif du RAE et par la Présidente de l'université de Limoges au cours des entretiens. Par ailleurs, outre le volet projet du RAE, certains documents stratégiques annexés au RAE datent de 2018 (plaquette institutionnelle) ou 2019 (diaporama orientation stratégique). Une nouvelle plaquette (visible sur le site web de l'UL) et un diaporama utilisé par la Présidente lors de l'entretien initial, présenté seule sans ses collaborateurs, survolent les nouvelles options stratégiques que chaque activité doit décliner en feuille de route (voir les RI par exemple).
[21] Les entretiens avec les élus, directeurs ont exprimé des positionnements variés au regard de cette démarche. Le RAE a fait l'objet d'une délibération au CA du 25 juin 2021 ; 26 voix pour 33 votants.

Le pilotage stratégique et opérationnel de l'université

1 / Le positionnement institutionnel de l'université

Référence 1. « L'université définit son positionnement institutionnel dans son environnement local, national et international. »

Un repositionnement institutionnel et une redéfinition de la trajectoire de l'établissement rendus nécessaires par les modifications de son environnement

L'environnement de l'établissement a subi de profondes transformations à de nombreux points de vue. À la suite de la reconfiguration des régions françaises officialisée par le décret du 28 septembre 2016, la région Limousin disparaissait pour être intégrée dans la nouvelle collectivité régionale « Nouvelle-Aquitaine » avec Bordeaux comme capitale régionale. Ce changement d'organisation territoriale s'est traduit par le passage d'une relation strictement bilatérale avec l'ancien conseil régional à une relation pouvant être ressentie comme asymétrique ou déséquilibrée au sein d'un espace composé dorénavant de 6 universités, dont le grand campus bordelais[22].
Ce lien historique avec le conseil de la région Limousin prenait notamment la forme d'un contrat d'objectifs et de moyens (COM) avec des dotations récurrentes et pluriannuelles, en particulier consacrées à la recherche et aux bourses doctorales[23]. L'établissement bénéficiait aussi d'un accompagnement significatif au titre de la part régionale du contrat de plan État-Région (CPER) 2015-2020.

La fin de la ComUE Léonard de Vinci (dissolution au 1er janvier 2022) et l'échec de la société d'accélération du transfert des technologies (Satt) Grand Centre[24] ont également perturbé le cadre dans lequel une stratégie pouvait se définir. Si La Rochelle Université a très vite quitté la ComUE (dès 2017), les universités de Poitiers et de Limoges ont maintenu leur collaboration, en particulier avec les huit écoles doctorales (ED) communes, mais aussi autour de l'action entrepreneuriale, notamment avec les pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat [Pépite]. Les établissements du nord de la Nouvelle-Aquitaine utilisent dorénavant pour leur valorisation le dispositif Aliénor Transfert qui a obtenu la reconnaissance du Mesri en 2019 dans le cadre du PIA3 et le soutien de la Région en 2020[25].

Si les moyens consacrés par la Région Nouvelle-Aquitaine aux activités d'enseignement supérieur de recherche et d'innovation sont importants[26], le mode de fonctionnement est essentiellement organisé autour d'appel à projets (AAP) avec une exigence de cofinancement. Les thèses sont toutes cofinancées, quel que soit le domaine scientifique. La phase d'apprentissage de ces nouvelles règles paraît aujourd'hui terminée et les premiers résultats pour ces AAP sont de nature à rassurer les pôles scientifiques, en particulier ceux que la Région a identifiés comme des marqueurs forts de l'Université de Limoges (UL) : *Omega Health*[27] dans le domaine de la santé, l'institut de recherche sur les céramiques (IRCER), unité mixte de recherche (UMR) CNRS Université de Limoges, et Xlim, UMR CNRS-université de Limoges qui est un Institut de Recherche pluridisciplinaire, localisé sur plusieurs sites géographiques, à Limoges sur les sites de la Faculté des Sciences et Techniques, de l'ENSIL, d'Ester-Technopole, sur le Campus universitaire de Brive et à Poitiers sur le site de la Technopole du Futuroscope. La Région Nouvelle-Aquitaine a retravaillé sa stratégie dans le nouveau périmètre. Cette approche, lancée dès 2017, s'est traduite en 2021 par la publication d'un nouveau schéma régional d'enseignement supérieur, de

[22] Craintes exprimées au cours de différents entretiens.
[23] Ce COM institué en 2000 a fonctionné jusqu'en 2018 et proposait des financements consolidés de l'ordre de 6M€ par an avec notamment 4,5M€ pour la recherche en 2016 dont 2,4M€ pour les thèses et 960k€ d'équipements scientifiques. Cf. RAE, p. 28.
[24] RAE, 2021, p. 5.
[25] Cette agence créée en 2018 était initialement composée des universités de Limoges et Poitiers, de la ComUE LDV, de l'école ISAE-ENSMA, du centre national de la recherche scientifique (CNRS), le Technopole Grand Poitiers et de l'agence de valorisation de l'université de Limoges (Avrul). Une délibération du conseil d'administration (CA) de l'université de Limoges, en date du 17 décembre 2021, porte création d'un Service à Comptabilité Distincte « Aliénor Transfert » gérant les activités de transferts de technologie et de connaissances scientifique autrefois portées par la ComUE.
[26] De l'ordre de 120M€ par an pour les missions Esri dont 50% pour les universités. Cf. entretiens.
[27] Oméga Health est un lieu de vie consacré aux formations et à la recherche dans le domaine de la sante, proche du CHU, rapprochant dans un site unique les formations de masters, huit unités de recherche ainsi que la plateforme *Biologie intégrative Santé Chimie Environnement* (BISCEm) aux côtés d'entreprises et de valorisation des travaux de la recherche.

recherche et d'innovation (SRESRI) dans lequel les territoires issus des anciennes régions ont toute leur place[28]. Cette politique trouve son animation dans la conférence régionale de l'enseignement supérieur et du transfert de technologie (CREST)[29]. La Région attend de l'établissement qu'il précise ses options stratégiques et qu'il se positionne pour le financement de chaires d'excellence. Elle considère que la démarche interdisciplinaire peut venir utilement compléter l'identification de pôles d'excellence.

L'UL a conservé ses partenaires territoriaux de proximité, qu'il s'agisse de Limoges Métropole (communauté urbaine dotée des compétences pour le développement économique et l'innovation) et des villes moyennes de l'ancienne région Limousin (Brive, Tulle, Guéret, Égletons). Pour ces dernières, l'animation des campus de proximité présente un enjeu d'attractivité et d'identification territoriales qui justifie leur accompagnement, en particulier pour l'immobilier universitaire (CPER ou convention spécifique)[30]. L'agglomération de Brive témoigne d'une forte appétence pour des collaborations qui dépassent la simple présence d'étudiants ; des initiatives de type FabLab[31], incubateur, mais aussi le soutien à la recherche universitaire sur le site (Institut de recherche pluridisciplinaire Xlim) en sont l'illustration. L'agglomération de Brive apporte un soutien important pour assurer le fonctionnement du site de l'université. Par ailleurs elle met à disposition cinq personnels BIATS. En revanche, les départements du Limousin ou les réseaux consulaires ne sont pas aujourd'hui identifiés comme des partenaires particulièrement privilégiés[32]. Ainsi, alors que les départements de la Corrèze et de la Creuse, au même titre que la chambre régionale de commerce et d'industrie (CRCI) Limousin, étaient des membres fondateurs historiques de la fondation partenariale (période 2011-2017), on ne les retrouve plus aujourd'hui parmi les partenaires des nouvelles structures.

La richesse des relations avec les milieux socio-économiques illustrée par la multiplication des plateformes techniques et des laboratoires communs ou encore par l'implication de l'agence de valorisation de l'université de Limoges (Avrul) soutenue par la région Nouvelle-Aquitaine et Limoges Métropole, témoigne d'un environnement d'innovation qui joue bien son rôle de liaison entre la recherche et le territoire. La fondation partenariale qui a connu une dynamique intéressante pendant la période initiale a permis de financer des chaires d'excellence, en particulier dans les secteurs de la santé et de l'eau[33].

À l'échelle internationale, les partenariats institutionnels sont nombreux[34] et la Région Nouvelle-Aquitaine est prête à accompagner la stratégie de l'établissement, notamment dans les actions de promotion de la francophonie. Cependant, le comité note un manque de visibilité des projets internationaux réalisés par l'établissement et constate qu'il s'agit le plus souvent d'une agrégation d'initiatives des composantes (formation et recherche) à partir des rapports personnels avec les partenaires des conventions[35].

Le comité recommande à l'établissement de structurer des liens avec de nouveaux partenaires grâce à une approche équilibrée en s'appuyant sur les niveaux de compétences de chacun d'entre eux, de s'approprier rapidement les schémas directeurs proposés par la Région Nouvelle-Aquitaine et de sécuriser ses partenariats historiques, notamment internationaux.

[28] Voir en particulier l'objectif 7 (pp.24-25) du SRESRI 2021 de la Région Nouvelle-Aquitaine.
[29] Créée en 2017.
[30] A titre d'illustration, le nouveau campus de Tulle inauguré à la rentrée 2021 qui permet de regrouper dans un seul site l'IUT, l'Inspé, l'IFSI et d'autres entités a été rendu possible par un accompagnement financier de 4,5 M€ issu de nombreux partenaires (dont Tulle agglomération ou le Département de la Corrèze).
[31] *Fabrication laboratory* : laboratoire ouvert au public consacré à la réalisation d'objets avec des outils de prototypage.
[32] Au-delà de l'action habituelle des Conseils Départementaux aux étudiants et aux apprentis à travers des aides financières. La chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Corrèze est par exemple membre fondateur du FabLab19 hébergé à l'IUT de Brive.
[33] La période post-2018 apparaît comme plus délicate du point de vue des levées de fond
[34] 435 accords de coopération actifs, 11 % d'étudiants étrangers (y compris hors conventions de mobilité) et une 10e place nationale pour la mobilité entrante. *Cf*. diaporama de présentation de l'établissement.
[35] Observations convergentes recueillies lors des entretiens relatifs aux aspects RI, formation et recherche.

2 / La stratégie institutionnelle de l'université : un établissement qui dispose d'un capital relationnel à mieux exploiter

Référence 2. « L'université décline ses orientations stratégiques en grands objectifs opérationnels et en partenariats, elle mobilise des outils de suivi de sa trajectoire parcourue. »

a/ Un besoin rapide de clarification de la stratégie de site de l'université

La question centrale est celle de l'articulation de la stratégie de l'UL avec celle d'une coordination territoriale dont le périmètre a changé depuis 2017 avec de nouvelles règles de fonctionnement. Il y a une forme d'urgence, car parmi les anciens membres de la ComUE LDV, Limoges peut encore apparaître comme l'établissement le plus réticent à se projeter dans le nouveau périmètre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Esri) aquitain au regard de la réactivité d'autres partenaires et concurrents potentiels[36].

L'identification de « niches » reconnues par les milieux socio-économiques et pour lesquelles des outils d'accompagnement pour la valorisation et l'innovation sont structurés fait partie des objectifs majeurs de la nouvelle stratégie institutionnelle de l'UL.

Au plan national, le résultat négatif de la candidature au PIA4[37], pour lequel l'établissement présentait un projet *(Ultim),* fragilise l'approche retenue. Dans le cadre de l'espace régional de l'Esri, les autres universités ont bénéficié d'un soutien financier important[38].
Un autre levier relève des relations avec la Région Nouvelle-Aquitaine dans le contexte du CPER en préparation ou dans des formes de coopération qui pourraient sortir du cadre des stricts AAP. Si l'interdisciplinarité est perçue comme pertinente par les collectivités territoriales, notamment autour des enjeux sociétaux (approche santé globale par exemple), alors des schémas de financement de long terme pourraient émerger[39] à travers des conventions régulièrement renégociées.

Pour ce qui concerne les partenariats économiques, qui constituent l'une des activités phare de l'établissement, le bon fonctionnement de l'Avrul et sa synergie avec l'expérimentation post-SATT Aliénor Transfert, dont elle assure plus de 70% de l'activité à l'échelle des Universités de Limoges et de Poitiers, restent primordiaux.
La gouvernance de l'université a exprimé aussi sa volonté de relancer la fondation partenariale pour de nouvelles levées de fonds avec de nouveaux projets de chaires déjà actés ou en émergence[40].

La stratégie internationale en 2021 est en phase de transition (établissement d'une feuille de route[41]) avec l'arrivée d'un nouveau vice-président des relations internationales (VPRI) qui assume par ailleurs provisoirement la direction du service, en attendant le recrutement d'un nouveau directeur du pôle. Il s'agit davantage, pour le moment d'accompagner les initiatives des composantes et de fournir un environnement favorable aux projets (charte Erasmus+, maison des langues et français comme langue étrangère [Fle]) sans une réelle implication de l'ensemble de la communauté universitaire. Au plan thématique, la question du soutien à la francophonie semble offrir un axe prioritaire pour l'université de Limoges. Des relations anciennes et denses avec l'île Maurice (Université des Mascareignes), avec le Canada (université du Québec à Chicoutimi [UQAC]) et avec le Sénégal (Université Gaston Berger) légitiment cet axe. La Région est particulièrement sensibilisée à cette thématique et considère que les universités de Limoges, Poitiers et Bordeaux-Montaigne sont des atouts pour sa politique internationale.

Pour faciliter l'appropriation du projet stratégique de l'établissement, le comité recommande à l'UL d'y associer l'ensemble de la communauté universitaire locale et les différents partenaires à l'étape cruciale de la mise en œuvre de la coordination territoriale.

---

[36] Dès le 8 juillet 2016, la CA de l'université de Limoges adoptait une déclaration « L'université de Limoges en danger » adressée au Président de la région Aquitaine pour alerter sur les craintes associées à la disparition des relations privilégiées avec l'ancienne Région Limousin.
[37] Agence nationale de la recherche (ANR) « excellence sous toutes ses formes ».
[38] La liste des projets proposés au financement est dans site web de l'ANR.
[39] Selon de nombreux avis exprimés lors des entretiens avec les laboratoires et pôles scientifiques.
[40] Cf. document de présentation de l'activité de la fondation transmis par l'université. Si les secteurs de la santé et de l'eau restent des domaines forts, on observe une diversification vers le vieillissement et le handicap, mais aussi l'action publique.
[41] Pour reprendre les termes de l'entretien.

Référence 3 « L'université développe et pilote ses relations avec le CHU et les autres établissements en charge de formations médicales et paramédicales à partir d'objectifs stratégiques partagés. »

b/ Un pilotage collaboratif et un soutien fort au secteur santé

L'université développe et entretient des relations formalisées et pérennes avec le centre hospitalo-universitaire (CHU) depuis de nombreuses années[42]. La dernière convention signée intensifie le pilotage au travers d'actions de coordination et de concertation des politiques conjointes, que ce soit pour les volets de la formation initiale, de la formation doctorale ou de la recherche, des locaux par exemple.

Des mutualisations importantes ont été lancées ces dernières années, comme celle concernant les locaux ou encore la création de plateformes dans une approche de complémentarité entre l'UL et le CHU.

Une recherche en santé, moteur d'innovations

La plateforme BISCEm créée en 2017 est devenue en 2020 la première Unité mixte de services associée à l'Institut national de recherche médicale (Inserm) et au centre national de la recherche scientifique (CNRS). Les acteurs sont unanimes pour noter l'intérêt de cette structure, mais, comme préconisé par le CNRS et l'Inserm, il conviendra d'en garder le dynamisme à l'occasion de toute évolution (statut juridique, pilotage, fonctionnement)[43].
La plateforme « *Experimentale Medicine Imaging and Surgery* » (EMIS) d'expérimentation préclinique en appui aux recherches fondamentales et appliquées constitue une structure reconnue dans le domaine de la chirurgie animale. Elle bénéficie des actions d'Avrul pour nouer des partenariats ou s'appuyer sur des liens existants au sein de l'agence de valorisation.

Les actions transversales permettent l'obtention de financements de l'agence nationale de la recherche (ANR) en lien avec des laboratoires d'autres domaines que celui de la santé (optique, électronique, etc.) et facilitent les synergies entre instituts[44]. Des travaux communs pluridisciplinaires ont abouti à des solutions innovantes associant bien souvent cliniciens et expérimentalistes. Ainsi, certaines recherches appliquées ont contribué au montage de *start-up* en santé directement en lien avec le CHU[45].

Une formation sanitaire reconnue, présente dans les territoires, avec une approche globale, au service des étudiants

Le « *Campus des Formations sanitaires* » a permis de construire et de proposer des formations en santé complémentaires et transversales. Les écoles paramédicales du CHU et l'institut limousin de formation aux métiers de la réadaptation (Ilfomer), également à proximité, permettent de créer un ensemble cohérent de formation à différents niveaux de diplomation au service des étudiants. Nombre d'entre eux, grâce à une double inscription, bénéficient des services de l'université et de l'Esri[46]. L'établissement a su créer des filières permettant une réorientation des étudiants vers des formations de l'institut de formation en soins infirmiers (Ifsi) ou même du cursus général en licence. L'université joue ici pleinement son rôle de structure centrale de l'enseignement supérieur et assure le développement de l'offre de formation à l'échelle de son territoire (Limoges, Égletons, Brive).

La création du Centre de Simulation aux métiers de la santé Limousin (SIMULIM) constitue une initiative novatrice de formation, de grand intérêt pour le CHU comme pour les personnels médicaux et non médicaux. Ce centre

[42] RAE, 2021, p. 8.
[43] *Cf*. entretiens recherche et document BISCEm annexé au RAE.
[44] L'institut GEIST (Génomique, Environnement, Immunité, Santé et Thérapeutique) regroupant huit unités développe une expertise reconnue pour les axes « exploitation des ressources naturelles » et « thérapeutique ». Ainsi en 2020, 4 financements de la part de l'ANR ont été obtenus par les structures de l'Institut (l'équipe d'accueil [EA] *Myelin Maintenance and Peripheral Neuropathies* [MMNP], l'unité mixte de recherche [UMR] antiinfectieuse : supports moléculaires des résistances et innovation thérapeutique [RESINFIT]), mais d'autres projets ANR hors santé (Xlim, l'institut de recherche sur les céramiques [IRCER], etc.) peuvent avoir des interactions avec le secteur santé.
[45] Par exemple les *start-up* en incubation Cogniscan, MiRNA-Sensor ou YomiPep ou des entreprises plus installées comme Oncomedics Optim'Care (selon le site web de l'Avrul : www.avrul.fr).
[46] Au-delà de l'IFSI et de l'ILFOMER, le campus accueille les formations d'infirmiers anesthésistes, d'infirmiers blocs opératoires, de cadres de santé, d'aides-soignants et d'ambulanciers.

construit à partir des compétences croisées de l'université et du CHU permet de simuler des situations de soins complexes et de former des étudiants ou des personnels sans risque pour un patient. La création d'un groupement d'intérêt scientifique (Gis) dont la souplesse constituera le meilleur atout de réussite et de pérennisation de la structure a été actée[47].

Le comité salue la densité des relations pluridisciplinaires entre l'université et le CHU et recommande aux parties prenantes de poursuivre et de renforcer cette coopération de qualité.

3 / L'organisation interne et la gouvernance de l'université : une complexité organisationnelle liée à la couverture territoriale de l'établissement et aux inflexions stratégiques

Référence 4. « La gouvernance de l'université s'appuie sur une organisation, des instances, des circuits de décision et une communication, adaptés à ses missions et à sa stratégie. »

a/ Une gouvernance en quête de stabilité afin de sécuriser l'organisation administrative de l'établissement

Dans un environnement institutionnel changeant en interne (nouvelle gouvernance) comme en externe (périmètre de l'Esri régional), les services et les composantes sont en attente d'une définition claire de la trajectoire et des missions prioritaires[48]. Ni les projets antérieurs (l'approche en termes de grands collèges et de quartiers en particulier), ni le RAE, ni le projet stratégique de la nouvelle équipe (encore en phase de stabilisation) n'ont fait l'objet d'une appropriation suffisante par les personnels de l'établissement[49].

La culture facultaire d'un établissement, caractérisé par une couverture territoriale large et la présence de six composantes telles que des instituts ou des écoles, n'est pas une exception, mais des signaux clairs doivent être envoyés par la gouvernance aussi bien pour consolider une vision globale de l'établissement que pour restaurer la confiance de certains secteurs disciplinaires (sciences et LLSH en particulier). L'équipe présidentielle a vocation à être l'un de ces leviers, bien que les échanges qui se déroulent en son sein soient ressentis par les membres de la communauté universitaire comme plus techniques que stratégiques et relevant davantage d'une simple transmission d'informations[50].

Le comité recommande à la gouvernance de l'UL d'agir rapidement et fortement pour que l'ensemble de la communauté d'établissement s'approprie les enjeux (diagnostic) et les orientations (stratégie) de l'université.

Si la volonté de transparence et la réelle implication de la nouvelle équipe présidentielle sont saluées par de nombreux élus [51], une forme d'impatience pour une traduction concrète dans les politiques et le fonctionnement des services se fait également jour. Pour un certain nombre de sujets (ressources humaines, aide au pilotage, mais aussi international), la question de l'impulsion politique et du rôle respectif des vice-présidences et des directions de service est encore en phase de transition après le fort renouvellement de gouvernance opéré lors des élections de la fin 2020. Dans le même ordre d'idée, le positionnement d'une vice-présidence déléguée à l'innovation et l'interdisciplinarité présente un enjeu majeur dans la mesure où il s'agit d'un engagement fort de la présidence. Son rattachement au vice-président en charge du Conseil d'administration (VP CA) dans l'organigramme fonctionnel offre une première réponse qu'il faut traduire aussi sur le plan administratif en précisant les liens fonctionnels et les services mobilisés.

Parmi les dossiers relevant du VP CA, la sécurisation du fonctionnement des instances est vite apparue comme une priorité ; qu'il s'agisse des délais de communication des ordres du jour, de la transmission des documents, mais encore davantage de la publication des procès-verbaux et relevés de décision[52]. De ce point de vue, il

[47] Signature de la convention constitutive du GIS *InSPEARS* entre l'UL et le CHU le 18 octobre 2021.
[48] De nombreux entretiens avec les services témoignent de cette volonté d'une mise en œuvre opérationnelle rapide.
[49] Cf. supra. Pour l'analyse du RAE et du volet stratégique. Point 5.2 de l'introduction au présent rapport.
[50] Avis exprimés lors des entretiens avec les panels de direction des facultés et d'instituts.
[51] Cf. entretiens.
[52] Entretiens avec le VPCA et la cellule juridique.

faut constater la faiblesse de la culture juridique de l'établissement et le sous-dimensionnement du service gérant ces questions (notamment concernant les dossiers où la responsabilité juridique de l'établissement est engagée)[53].

Le comité recommande à l'établissement d'augmenter notablement la présence, dans ses services administratifs, de spécialistes des conventions, des statuts et du contentieux en RH.

Le terme d'apaisement est souvent employé pour décrire la ligne politique de la première année du mandat de la nouvelle gouvernance[54]. Sur le plan de la communication interne, il est même question d'instaurer un « pacte de confiance »[55]. De même, la volonté affichée d'une gouvernance partagée avec la mise en œuvre de groupes de travail thématiques, de diagnostics internes ou d'une structure consultative intermédiaire (comité de site par exemple) participe également de cette réorientation. Cependant, les contraintes issues du plan de retour à l'équilibre financier (PREF), en particulier les arbitrages concernant les emplois, sont clairement source de tensions (entre disciplines, mais aussi entre personnels Biatss et EC) pour la question du partage des efforts[56].

Le rôle de la direction générale des services (DGS) est central, en particulier pour accompagner l'installation de nouvelles équipes qui affichent des ambitions, mais qui peuvent manquer d'expérience opérationnelle dans le contexte du PREF[57]. Des initiatives ont été prises avec le lancement de schémas directeurs, d'une cartographie des emplois en phase de fiabilisation et de la rédaction d'un projet d'administration pour le premier semestre 2022. Le déploiement d'outils comme le système d'information décisionnel concernant les finances et la formation est en cours et la capacité à produire des indicateurs est avérée.

Le comité recommande à la gouvernance de l'université de décliner rapidement son projet stratégique dans des actions politiques et organisationnelles afin de permettre aux services de mettre en œuvre des projets en attente ou de réinstaller l'établissement dans une culture procédurale forte.

Référence 5. « La direction de l'université porte et développe une politique globale de la qualité. »

b/ Une attention ancienne portée à la politique de la qualité, mais une déclinaison encore insuffisante

L'UL porte une attention soutenue à la démarche qualité depuis 2009[58]. Cette démarche est principalement orientée vers les laboratoires de recherche et certaines composantes pour lesquelles le label qualité présente un réel enjeu de rayonnement. Plusieurs labels ont été ainsi obtenus pour la formation : la certification Iso 9001 pour l'ENSIL-ENSCI, la certification Qualicert pour l'IAE et le label Marianne pour le service commun de documentation (SCD)[59]. En outre, un effort important a été réalisé afin d'obtenir la labellisation « développement durable et responsabilité sociétale » (DD&RS). Malgré une dynamique incluant l'ensemble des composantes en mode projet, le plan d'action DD&RS n'a pu être réalisé qu'à environ 40 %, ce qui n'a pas permis la labellisation recherchée[60].

L'université s'est dotée d'une cellule qualité qui a produit plusieurs documents et dont la mission vise à promouvoir une culture de l'amélioration continue et du développement organisationnel. Une remise à plat de la cartographie des délégations de signature a également été réalisée par la DGS.

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre et de généraliser la démarche d'analyse des métiers et d'identification des circuits de décision afin de clarifier les rôles et les missions des services au sein du fonctionnement administratif de l'université.

[53] Le service est composé aujourd'hui d'un doctorant contractuel en droit qui a été nommé en janvier 2021 après une mission pour sécuriser le déroulement des élections.
[54] Propos souvent entendus lors des entretiens avec des membres l'équipe présidentielle et avec les élus.
[55] Terme utilisé lors d'un entretien.
[56] Entretiens avec les élus des instances du dialogue social et ceux intervenant dans l'élaboration des campagnes de postes.
[57] Une transition qui n'a pas été facilitée par l'équipe sortante. *Cf*. entretiens.
[58] Apparition du poste de chargé(e) de mission qualité. *Cf*. entretiens.
[59] Voir RAE, p.12.
[60] Il s'agit ici du label DD&RS créé en 2015, fruit d'une démarche collaborative entre la Conférence de grandes écoles (CGE) et France Universités.

Cependant, l'établissement n'a pas produit à ce jour de cartographie complète des risques associés aux activités et aux circuits de décision, alors que l'UL reste fragile pour plusieurs processus de pilotage, en particulier les risques RH, financier et juridique.

Outre l'identification précise des risques, processus par processus, le comité recommande à l'université une réelle montée en puissance des services indispensables à l'identification des risques et notamment le service juridique.

4 / Le pilotage opérationnel global : une fragilité administrative qui affaiblit les capacités de pilotage pluriannuel

Référence 6. « L'université pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

a/ La nécessité d'une déclinaison de la nouvelle stratégie de l'établissement et d'un renforcement des outils de pilotage

De manière générale, le comité constate une forte attente des directions, des services et des composantes pour la traduction opérationnelle rapide du projet stratégique porté par la gouvernance. Elle permet la mise en œuvre d'un projet d'administration et l'élaboration de feuilles de route propres à chaque direction et entité opérationnelle.

La situation financière dégradée de l'établissement impose un renforcement des outils de pilotage et de contrôle interne.

L'évaluation du comité a été réalisée dans un contexte de déclinaison du Plan de retour à l'équilibre financier (PREF) lancé par l'université en 2017 à la suite d'une dégradation de ses principaux indicateurs financiers constatée lors du rapport financier 2016. L'établissement présentait pour la deuxième année consécutive un résultat net d'exploitation négatif, une capacité d'autofinancement divisée par trois et un niveau de trésorerie à un seuil le plaçant en situation de solliciter à plusieurs reprises dans l'année une avance de subvention pour charges de service public auprès de l'État. Un comité de pilotage du PREF a été mis en place en 2017 avec plusieurs orientations portant principalement sur le coût des maquettes de formation et la gestion de la masse salariale[61].

Si pour les années 2017 à 2019, un effort a permis à l'établissement de revenir à une situation financière mieux maîtrisée, l'année 2020 a connu une nouvelle dégradation de ses indicateurs financiers. Le résultat net au compte financier 2020 s'établit à -1,7 M€ contre 5,3 M€ au compte financier 2019. La capacité d'autofinancement (CAF) est passée de 8,2 M€ à 2 M€. La trésorerie s'est contractée de 4 M€, tout en restant à un niveau satisfaisant. En 2020, les subventions d'exploitation de l'établissement ont connu une baisse liée à la crise sanitaire et à une baisse des revenus de la taxe d'apprentissage.

De façon plus préoccupante, s'agissant du pilotage de la masse salariale et du plafond d'emplois, l'établissement a atteint à la fin de l'année 2020 le plafond notifié par l'État, soit 1 611 équivalents temps plein travaillés (ETPT). Les dépenses de personnels sont en hausse en raison d'une hausse des dépenses des contrats de recherche et d'une hausse des dépenses liées au remplacement d'emplois vacants. La campagne d'emplois 2021 votée à la fin de l'année 2020 a fait peser une nouvelle pression concernant le plafond fixé par l'État (ouverture de postes à hauteur de 55 ETPT), ce qui sera contraignant pour l'établissement durant les deux années à venir. La campagne d'emplois 2022 a donc été réalisée *a minima* (ouverture de 37 ETPT). À cet égard, l'établissement a fait état d'échanges avec la tutelle pour obtenir une révision de ce plafond[62].

[61] En substance, les orientations ont porté sur : une réduction de 17 % du volume horaire de formation, le gel supplémentaire d'emploi d'EC et d'enseignants du second degré, le gel supplémentaire d'emplois Biatss et le non-renouvellement d'emplois contractuels, la suppression des vacations administratives pour les inscriptions, une meilleure gestion du temps de travail, une révision du protocole de gestion des agents non-titulaires, un plafonnement des crédits de suppléance, le développement de l'enseignement à distance pour certains sites distanciés et un ajustement du référentiel enseignant.

[62] Voir en particulier le courrier de la Présidente de l'Université en date du 12 novembre 2021 développant des arguments autour de l'impact de certaines politiques nationales (réforme des études de santé, prolongation des contrats des doctorants à cause de la crise sanitaire).

Comme en 2020, le plafond des emplois, y compris celui des ressources propres, a été dépassé à la fin de l'année 2021.

Le comité salue l'effort de réorganisation de la chaîne financière avec un pilotage par la direction des affaires financières (DAF) des services financiers des composantes et des services.

Le comité recommande à l'établissement de s'engager très rapidement dans un plan d'action pluriannuel d'emplois et de maîtrise de sa masse salariale, assorti de l'utilisation d'outils précis de suivi et de prévision des plafonds d'emplois, dont ceux issus des ressources propres, et d'une analyse mensuelle de l'évolution des ETPT et de la masse salariale.

Vu les erreurs d'imputation de certains contrats, le comité recommande que l'établissement accompagne les gestionnaires RH en charge de la saisie et qu'il renforce le contrôle de la paie.

Le comité recommande à l'établissement de développer plus massivement ses mécanismes de contrôle interne budgétaire.

Un renforcement indispensable des services consacrés au pilotage et à l'élaboration de schémas directeurs

Le service d'aide au pilotage (SAP) créé dans le sillage des conclusions du précédent rapport d'évaluation du Hcéres et des rapports de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) a permis à l'établissement de construire un projet d'administration orienté vers la fiabilisation des données. Ce travail doit être poursuivi.

Le comité recommande à l'établissement d'étoffer et de redéfinir la feuille de route du service d'aide au pilotage afin de mieux l'associer aux prises de décision à chaque étape.

Le comité recommande également à l'UL d'établir une officialisation pluriannuelle des actions stratégiques mises en œuvre sous la forme de schémas directeurs dans tous les domaines, ce qui permettra de mieux sécuriser l'établissement.

Le comité note l'absence de schéma pluriannuel de la stratégie immobilière (SPSI) de 2015 à 2021, même si certaines lignes stratégiques ont pu être dessinées pendant la période considérée. Toutefois, un nouveau SPSI a été adopté en décembre 2021 pour la période 2021-2026.

Un schéma directeur du numérique est en cours d'élaboration. Un comité de pilotage du numérique avec des sous-groupes destinés à recueillir les besoins des différents métiers de l'établissement en recherche et formation est également mis en place. Ce comité de pilotage a pour mission de valider les orientations stratégiques souhaitées pour le numérique pour l'année 2022 et de hiérarchiser les actions à entreprendre. De ce point de vue, l'action des services alloués au numérique est particulièrement bien pilotée.

Le comité recommande à l'établissement d'élargir les comités de pilotage stratégiques à d'autres fonctions support que le numérique dans un contexte de tension générale des effectifs.

La profonde rénovation du format des dialogues de gestion au cours de l'année 2021 a permis une formalisation et une meilleure structuration de ces moments d'échanges et de construction de la stratégie de l'établissement

Le changement de cap politique a conduit les équipes à revoir de manière approfondie l'organisation des dialogues de gestion. L'abandon des projets de quartiers et l'invalidation des grands collèges a conduit la nouvelle gouvernance et l'équipe de direction à organiser des dialogues de gestion avec chacune des composantes de l'établissement et avec les instituts de recherche. Des trames spécifiques d'appui au dialogue ont été élaborées, ouvrant ces échanges, précédemment très orientés vers les ressources humaines, vers des sujets plus larges comme l'investissement dans les secteurs de l'informatique et de l'immobilier. Cependant, la construction des contrats d'objectifs et de moyens avec chacune des composantes n'a pu être engagée.

Le comité recommande à l'établissement, vu la tension concernant le plafond d'emplois et la masse salariale, de s'engager dans une démarche rigoureuse de redéfinition de sa stratégie et de la déclinaison opérationnelle de cette dernière.

Le comité recommande également de redéployer des moyens humains vers les services consacrés au pilotage, à l'aide à la décision et à la maîtrise des risques. La construction de nouvelles relations avec les composantes doit être approfondie et le rôle de chacune d'elle précisé dans le plan stratégique.

Référence 7. « La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'université et contribuent au bien-être au travail de ses personnels. »

b/ Une politique claire des ressources humaines comportant des chantiers importants

Une politique de ressources humaines clairement définie et déclinée, dont la mise en œuvre opérationnelle exige une amplification.

La direction des ressources humaines (DRH) agit dans un cadre d'intervention clair, défini par un projet de service établi pour la période de 2018 à 2021, élaboré de manière participative avec les autres directions de l'établissement et articulé selon plusieurs axes : professionnalisation des processus RH, amélioration de la qualité de vie au travail et rénovation du dialogue social.

Dans son effort de professionnalisation des processus, la DRH a mis en œuvre une étude destinée à cartographier les missions et le rôle des services RH de proximité et des services centraux dans une logique d'optimisation et de fluidification des relations avec les composantes.

Le comité recommande à la DRH de poursuivre l'effort de redéfinition des processus et de cartographie des missions dans une logique privilégiant à la fois le service à l'usager et la rationalisation des ressources allouées à chaque processus.

Le comité salue les efforts entrepris qui permettent la sécurisation des différents cadres de gestion des agents, notamment des agents contractuels, par la consolidation du cadre du régime indemnitaire, en tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), y compris pour les Biatss titulaires. De même, la dématérialisation des procédures est bien engagée, s'agissant des demandes d'autorisations spéciales d'absence, de la gestion des heures d'enseignement grâce au système automatisé SAGHE, ou encore du recrutement des vacataires d'enseignement[63].

La démarche collective engagée pour la mise en place d'une réelle gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences a permis une cartographie sectorielle des métiers de la logistique, et des métiers de la formation et de la vie étudiante. À ce stade, l'établissement n'a pas fourni d'éléments permettant aux membres du comité de conclure à la poursuite de l'effort engagé concernant d'autres métiers. Dans un contexte de révision des effectifs et de campagne d'emplois restreinte, le travail d'identification des compétences présentes dans l'établissement, comme la projection pluriannuelle des effectifs et des compétences requises par la trajectoire de l'UL à long terme, est essentiel.

Le comité recommande à l'établissement de s'inscrire pleinement dans une dynamique d'identification des compétences disponibles et de projection pluriannuelle des effectifs et des compétences requises, tant pour les personnels Biatss que pour les enseignants et enseignants-chercheurs.

[63] Les aspects de gestion de masse salariale ont été traités dans le point précédent abordant la problématique du pilotage général.

La prévention défaillante des risques psychosociaux présents dans l'établissement vient altérer les actions entreprises pour la qualité de vie au travail

L'établissement a fait de la qualité de vie au travail l'un des axes stratégiques de sa politique. Il a souhaité illustrer l'importance de cette dimension dans le nouvel organigramme, qui a traduit sa politique par la désignation d'une vice-présidence consacrée aux ressources humaines et au dialogue social. Les différents acteurs rencontrés par le comité insistent sur la taille humaine de l'université, qui permet une communication interpersonnelle plus aisée.

Cet attachement à la qualité de vie au travail (QVT) est matérialisé par plusieurs actions structurelles que le comité souhaite souligner de manière très positive : la professionnalisation des processus de recrutement, axée sur la transparence et la formation des entités en charge de ces processus (en conformité avec le label de qualité *Human resources strategy for researchers* [HRS4R]), sur la formalisation d'un protocole d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants, et sur le développement des compétences managériales des cadres par un plan de formation adapté (135 cadres formés en 2019 selon le bilan social).

Concernant le handicap, un plan d'action avec un taux de personnes en situation de handicap de 5,8 %[64] et un conventionnement avec le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) a été mis en place dans un cadre mutualisé avec l'université de Poitiers. Par ailleurs, d'autres dispositifs ont été mis en œuvre, tels que le télétravail et les parcours professionnalisés individualisés, grâce à l'action d'une conseillère « mobilité carrière » [65] et à la volonté de porter un projet d'annualisation du temps de travail. L'établissement souligne également l'existence d'une commission du maintien et du retour à l'emploi, commission pluridisciplinaire qui associe les représentants des organisations syndicales et dont l'objet est de permettre de traiter des solutions particulières de souffrance, de maladies et de reconversions.

Le comité a pu constater lors des entretiens réalisés en novembre 2021 une très grande fragilité conjoncturelle du dispositif de lutte contre les risques psychosociaux. Une meilleure définition des rôles et des missions de chacun et une clarification de l'organisation sont souhaitées par les représentants des personnels, qui y voient une manière de réduire les situations conflictuelles.

Le comité recommande à l'établissement de restructurer sa politique de détection des risques psychosociaux avec des professionnels bien identifiés, distincts des acteurs politiques de l'établissement.

Les tentatives de recrutement d'un médecin du travail pour lequel l'établissement a fait appel à un cabinet externe ont été infructueuses jusqu'à ce jour. Le comité mesure la grande difficulté de l'établissement en l'absence de cet acteur essentiel du dispositif et ne peut que l'inviter à intensifier ses efforts pour le recruter.

Un dialogue social structuré, mais soumis à la pression des contraintes liées au plan de retour à l'équilibre financier

De l'avis des différents acteurs, la présence d'une mission RH clairement identifiée dans l'organigramme de l'établissement va dans le sens d'un dialogue social sain et franc. Cette mission permet d'informer la gouvernance d'aspects importants de la vie de l'établissement.
Le comité salue la structuration de ce dialogue social autour de la négociation annuelle d'une feuille de route des grands chantiers à mener dans le domaine des RH et la désignation de groupes de travail thématiques.
Le plan de retour à l'équilibre financier, l'adoption d'un nouveau cadre de gestion du temps de travail, et les campagnes d'emplois contraintes font cependant naître de nouvelles tensions dans le dialogue social[66].
Parmi les axes de travail, le comité recommande à l'établissement de poursuivre son effort de structuration de sa politique de QVT, notamment par une programmation affichée des chantiers à venir.

[64] Ce taux s'inscrit dans une tendance à la hausse depuis 2014. Bilan social 2019, p.51. Il est par ailleurs plutôt élevé au regard de celui de nombreux établissements.
[65] 69 entretiens réalisés en 2019.
[66] Cf. le vote défavorable unanime de la campagne d'emplois présentée en octobre 2021.

Référence 8. « L'université intègre dans sa stratégie une politique immobilière constituant un levier de son développement et une traduction de sa responsabilité sociétale et environnementale. »

c/ Une fonction immobilière très éclatée, dont il convient de renforcer le portage central

Le panorama immobilier de l'UL illustre l'une des caractéristiques fortes de l'établissement avec de nombreux sites couvrant tout le territoire de l'ancienne région et la grande complexité de gestion qui en découle. Présente dans quatre campus à Limoges et avec une vaste dispersion régionale (Égletons, Tulle, Brive, Guéret), l'établissement dispose d'environ 200 000 m² dont 85 % situés à Limoges. Conformément aux engagements pris auprès de la Direction de l'Immobilier de l'État, la décennie 2010 a vu l'université réduire son emprise immobilière d'environ 10 000 m². Si les normes d'utilisation et de dépenses de fonctionnement immobilier sont globalement dans les moyennes nationales, on observe que les sites d'Égletons et de Tulle sont surdimensionnés[67]. Au plan qualitatif, le patrimoine est dans un état satisfaisant avec cependant de réelles marges de progrès pour les aspects énergétiques.

Au plan stratégique, la situation patrimoniale de l'université conduit à des choix de rationalisation et de mutualisation, y compris à Limoges et en particulier dans le domaine scientifique. Il convient cependant de constater qu'il y a eu une absence de SPSI durant la période 2016-2020. Les changements d'option stratégique en 2017[68] et les questionnements de la nouvelle gouvernance expliquent le report à la fin 2021 de l'adoption d'un nouveau document-cadre. Cette période a cependant permis de renforcer la connaissance patrimoniale et le déploiement d'outils (par exemple ADE Campus pour la gestion des salles). Les autres axes stratégiques, assez classiques, portent sur la question de la qualité thermique des bâtiments et sur les obligations liées à la démarche Ad'AP[69].

Le CPER et le plan de relance sont cohérents avec cette ligne stratégique. Le nouveau CPER, en cours de négociation, propose une importante opération concernant l'immobilier scientifique avec 40 M€ programmés pour mieux structurer des activités de recherche (campus Marcland, projet *Omega Health*)[70]. Pour ce qui concerne le plan de relance, l'établissement bénéficie d'une enveloppe de 8 M€ (75 % à Limoges et 25 % à Brive) pour la rénovation énergétique des bâtiments et le déploiement d'un éclairage LED dans les campus[71].

Au plan organisationnel, la fonction immobilière est couverte par deux services : la direction du patrimoine immobilier et le service de la logistique. Si en apparence les deux entités disposent de prérogatives claires, des dossiers actuels et futurs posent la question de la répartition des actions. Ainsi, le dossier de l'entretien quotidien des bâtiments (ménage) propose une gestion séparée, selon qu'il s'agit de contrats externalisés (gestion du patrimoine immobilier) ou des personnels de l'université (animation service logistique). Ce sujet permet aussi de souligner les relations complexes entre les services centraux et les composantes qui gèrent les personnels en charge des travaux d'entretien et des petites interventions[72]. La direction du patrimoine se consacre pour sa part aux opérations de grosse maintenance (marchés de travaux) avec assez peu de personnels (sept personnes réparties entre cinq sites) et à la gestion des aspects réglementaires et stratégiques (SPSI, schéma directeur immobilier et d'aménagement [SDIA], Ad'Ap, CPER)[73].

Une clarification sera néanmoins nécessaire pour un grand nombre de sujets ayant potentiellement des conséquences dans le périmètre de responsabilité des deux services : poursuite de l'externalisation du nettoyage, centralisation des opérations de reprographie, gestion des fluides, flotte centralisée de véhicules, téléphonie mobile.

Le comité recommande à l'établissement un renforcement et une clarification des fonctions centrales du domaine immobilier, en prévision notamment de la gestion d'importantes opérations (CPER et plan de relance).

[67] Voir SPSI 2021-2026 réalisé par la SCET pour l'Université de Limoges, p. 43-46.
[68] SPSI 2021-2026, p. 9.
[69] Agenda d'Accessibilité programmée.
[70] RAE p. 6 et entretiens.
[71] Cf. le courrier DGESIP en date du 23 décembre 2020.
[72] Selon le RAE (p. 23), parmi les 119 EPT de la fonction immobilière, 62 ETP pour le nettoyage et 47 ETP pour l'entretien courant sont affectés en composantes. Le service logistique joue ici un rôle de coordination plutôt qu'un rôle hiérarchique. A la vaste couverture géographique s'ajoute ainsi une intrication des périmètres de responsabilité.
[73] La direction de la logistique est aussi associée aux réflexions stratégiques au regard de l'expertise avérée du chef de service, anciennement responsable de la DPI (élément d'entretien).

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche : une recherche de niche au sein de structures efficientes et une valorisation bien connectée au territoire

Référence 9. « La politique de recherche de l'université s'appuie sur des outils de pilotage et traduit son positionnement et sa stratégie, y compris dans son internationalisation. »

a/ La recherche est un marqueur fort de l'établissement et bénéficie d'une organisation pertinente

Des unités de recherche dans des niches spécifiques

La recherche est menée par une vingtaine d'unités de recherche (13 EA, dont une associée à l'Inrae et sept UMR dont quatre avec l'INSERM et trois avec le CNRS) regroupées dans cinq instituts :

- GEIST pour institut génomique, Environnement, Immunité, Santé et Thérapeutique,
- IPAM pour Institut de recherche Procédés appliqué aux Matériaux,
- XLIM institut de recherche pluridisciplinaire en physique, optique, énergie et informatique sur trois sites Limoges, Brive et Poitiers [74],
- GIO pour Gouvernance des Institutions et des Organisations
- Sciences de l'Homme et de la Société

Le potentiel scientifique de l'établissement est de 597 enseignants-chercheurs, 46 chercheurs, environ 550 doctorants (130 thèses sont soutenues par an en moyenne[75]) et 190 personnels ITA.

La production académique s'est clairement inscrite à la hausse dans la période de référence, pour le nombre annuel de publications d'environ 750 en moyenne durant les 3 dernières années [76] dont 430 en moyenne dans des revues à comité de lecture[77].

Le nombre total d'articles publiés dans des revues à comité de lecture durant les cinq dernières années (2017-2021) est de 2 163 qui se répartissent dans les disciplines principales suivantes : 201 dans le domaine des matériaux, dont les céramiques, 149 en physique appliquée, 143 en électronique, 133 en optique, 116 en sciences pharmaceutiques et 114 en mathématiques appliquées.

Les coopérations scientifiques des cinq dernières années (2017-2021) se réalisent avec des équipes italiennes (165 articles dans des revues à comité de lecture [78]), américaines (145), allemandes (109), canadiennes (91), libanaises (86), espagnoles (84) et britanniques (84). Il faut noter que les pays avec qui l'université de Limoges coopère scientifiquement ne se retrouvent pas prioritairement dans les axes de coopération internationale (voir page 9).

Le comité recommande à l'établissement de mieux articuler sa politique globale de relations internationales à celle de la recherche pour des zones géographiques ou même pour des établissements ciblés.

L'établissement est spécialisé[79] dans les domaines de la physique (indice de spécialisation (IS) de 1,47), de la santé (IS de 1,27), des mathématiques (IS de 1,40) et de la chimie (IS de 1,22).

---

[74] Les champs scientifiques couverts par l'UMR CNRS université de Limoges XLIM concernent l'électronique et les hyperfréquences, l'optique et la photonique, les mathématiques, l'informatique et l'image, la CAO, dans le domaine spatial, des réseaux télécom, des environnements sécurisés, de la bio-ingénierie, des nouveaux matériaux, de l'énergie et de l'imagerie
[75] 82 seulement en 2020 selon le RAP de l'établissement.
[76] RAE, p. 31.
[77] WoS juin 2022.
[78] Wos juin 2022.
[79] IPERU de l'OST pour la période 2016-2018.

Dans le domaine des sciences humaines et sociales (6 unités de recherche) les laboratoires les plus cités dans les bases de données sont le Centre de Recherche Sémiotiques (CeReS) et le laboratoire de géographie physique et environnementale (GEOLAB), seule UMR SHS CNRS-Université de Limoges – Université de Clermont-Ferrand. Les indices d'impact à deux ans les plus élevés sont en sciences humaines (1,32) et en sciences sociales (1,28).

L'établissement a su créer les conditions pour développer et pérenniser 12 laboratoires communs, dont huit pilotés par l'Unité de recherche XLIM avec Thalès, Safran, le CEA, Air Liquide et la Compagnie industrielle des lasers CILAS. La structure de valorisation Avrul a été particulièrement utile pour lancer ces partenariats[80]. Les structures de pilotage communes permettent la mise en place de moyens spécifiques au bénéfice des unités de recherche.

La reconnaissance de la qualité des travaux dans le domaine des matériaux (céramique) et de la physique appliquée (laser et hyperfréquence) s'est concrétisée par le Labex Σ-Lim porté par deux UMR phares de l'Université de Limoges et du CNRS, l'institut de recherche sur les céramiques (IRCER) et XLIM, en lien avec deux pôles de compétitivité, le pôle ALPHA - Route des Lasers & des Hyperfréquences et le Pôle européen de la Céramique.
On peut aussi citer l'école universitaire de recherche (EUR) Actions transverses céramiques avancées & TIC (TACTIC) dans le cadre de l'AAP « École Universitaire de Recherche (EUR) ».

Un chargé de recherche au CNRS affecté à l'UMR CNRS Université de Limoges XLIM est le premier lauréat d'une bourse de *l'European Research Council* (ERC) en photonique.

Il est indispensable que l'établissement prenne en compte les futurs départs à la retraite, particulièrement dans les domaines stratégiques de l'établissement, afin d'accompagner la montée en responsabilité d'une génération ou d'anticiper des recrutements à même d'assurer une dynamique scientifique[81].

Le comité recommande à l'établissement qu'une vigilance particulière soit portée à la pyramide des âges puisque près d'un tiers des personnels pourront faire valoir leurs droits à la retraite dans la période proche.

Une structuration de la recherche en cinq instituts qui renforce la cohérence de l'université

Créés depuis plus de dix ans, les instituts structurant la recherche ont permis de développer et d'afficher des thématiques reconnues tout en renforçant l'interdisciplinarité des unités de recherche moins stabilisées.
On peut ainsi prendre pour exemple, en plus de XLIM et de l'institut de recherche sur les céramiques (IRCER), des équipes de l'institut GEIST qui réunit l'ensemble des équipes de recherche actives dans les domaines de la Biologie, Santé, Chimie-Environnement à Limoges. Il s'agit de 8 unités de recherche (160 chercheurs ou enseignants-chercheurs, 39 personnels BIATSS et plus de cent doctorants, post-docs ou chercheurs contractuels) qui bénéficient de la création du site regroupant les recherches en santé *Omega-Health,* impulsée par les 5 UMR du domaine.

Plus récemment, le cinquième institut, créé autour des thématiques du droit, de l'économie et de la gestion fédère les forces pour une visibilité accrue du domaine.

Le projet stratégique de l'établissement maintient la structuration en instituts, tout en affinant leurs périmètres. C'est ainsi que la thématique de l'eau et de l'environnement est repositionnée dans la nouvelle configuration, afin de renforcer la lisibilité de cette thématique à fort ancrage local et international (*Office international sur l'eau, Pôle Limousin*). Cela va permettre de créer une dynamique internationale renforcée, notamment au niveau européen, avec le développement important de la formation. Le *Centre Ressources technologiques sur l'eau* sera l'un des piliers de l'opération.

Les périmètres des instituts sont ainsi mieux définis, rendus plus lisibles et s'articulent efficacement avec le dispositif doctoral qui est restructuré depuis le 1er janvier 2022.

[80] Le rapport d'activité 2020 de l'Avrul fait état de 7,7 M€ de contrats instruits, d'un stock de 125 brevets actifs, et de 6 créations d'entreprise dans l'année. La structure se classe régulièrement dans les 10 premières du réseau national C.U.R.I.E. qu'il s'agisse des données de propriété intellectuelle (2e en 2020) ou de start-ups (4e en 2019).

[81] Au-delà des échanges ponctuels avec des responsables de laboratoires, le bilan social 2019 indique que 30% des enseignants (parmi lesquels les ¾ sont des EC) ont plus de 55 ans à Ulim.

Une organisation au service de la recherche qui fait consensus

La qualité de l'accompagnement du service de la recherche auprès de la communauté est unanimement reconnue par les acteurs rencontrés lors des entretiens. Ainsi, c'est toute la chaîne d'appui à la recherche qui a construit une organisation et mis en place des procédures robustes en offrant souplesse et réactivité aux chercheurs. La cellule d'appui à la recherche (CAP) et l'Avrul sont reconnues pour l'efficacité de leur appui à la gestion de projets allant de la préparation à la mise en œuvre, le suivi et les bilans.
Le Service commun de Documentation poursuit une politique active de déploiement et d'accompagnement des initiatives de publication en accès ouvert et de respect des exigences de la science ouverte.

Dans un contexte de ressources humaines contraint, mais acceptable[82], les services du pôle recherche sont structurés pour mener un nombre important de projets simultanément (550 contrats en gestion pendant la période concernée). Ces succès ont permis des dotations importantes et ont ainsi contribué au maintien à niveau des équipements des quatre plateaux techniques[83] [84] qui permet les recherches dans les domaines prioritaires de l'université : santé, matériaux (céramiques), électronique, réseaux et optique. Ces plateaux techniques nécessitent des investissements importants et des crédits de maintenance chaque année.

Au-delà des moyens apportés dans le cadre de projets collaboratifs de recherche, le comité recommande à l'établissement de faire bénéficier les plateaux techniques d'une politique pluriannuelle d'investissements et de maintenance.

Référence 10. « Les politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique et technique de l'université contribuent au développement socio-économique ainsi qu'aux évolutions sociétales »

b/ Une valorisation performante, qu'il convient de sécuriser et de généraliser

Une organisation de la valorisation résiliente face à la mutation de l'Esri régional…

La gestion par l'UL de l'ensemble de la chaîne de valorisation, de la détection à l'incubation, s'appuie sur une structure associative qu'elle porte avec la région depuis 2008, l'Avrul[85], laquelle affiche d'excellents résultats au regard de la taille modérée de l'établissement, le positionnant dans la première moitié du classement du Réseau Curie[86] pour l'ensemble des indicateurs et lui accordant de belles places sur le podium depuis 2017 pour ses nombreuses signatures d'exploitations de propriété intellectuelle (8 contrats d'exploitation signés pour un portefeuille actif de 42 licences en 2020).

Cet ancrage de la valorisation dans l'histoire de l'établissement est singulier et rend l'université résiliente aux perturbations externes, qu'il s'agisse de la crise sanitaire récente ou, par le passé, des différentes reconfigurations de son environnement de l'innovation (disparition de la Satt Grand Centre en 2019 par exemple)[87].

Malgré une gouvernance assez complexe où les parties prenantes multiplient les modalités d'interaction, le pilotage de la valorisation s'avère efficace au regard des résultats obtenus[88]. L'ancrage territorial est positivement marqué par le fait que 70% de l'activité de transfert se fait avec des partenaires de la région Nouvelle-Aquitaine, ce qui vient bien conforter les propos de la présidence concernant sa « mission de service public avec et pour le territoire au service des étudiants ».

[82] Le pôle est doté de18 personnels et 1 personnel Ex-Comue vient renforcer l'équipe au 1er janvier 2022.
[83] À titre d'illustration, le budget 2021 de l'établissement a ouvert près de 7,5 M€ de crédits pour les seuls programmes européens.
[84] Les quatre plateformes en soutien : BISCEm, CARMALIM et PLATINOM et PREMISS des trois premiers instituts. On peut y ajouter le service commun de cryogénie.
[85] Le rapport d'activité 2020 de l'Avrul précise les étapes de cette structure ; créée en 2008 par l'Université de Limoges et la région Limousin, elle reçoit aujourd'hui le soutien de l'université, de la Région Nouvelle-Aquitaine et de Limoges Métropole.
[86] Enquête 2020 sur les données 2019 du Réseau C.U.R.I.E « Valorisation, le transfert de technologie et l'innovation issue de la recherche publique » : l'Avrul se positionne au 2e rang en nombre total d'exploitations de protection intellectuelle signées pour un total de 39 universités ayant répondu.
[87] A titre illustratif, 2.5 millions d'€ de nouveaux contrats ont été constatés en 2020 et le laboratoire commun X-Selans (Xlim, Safran) a lancé son activité avec 3 thèses CIFRE, et un soutien de l'ANR de 350k€.
[88] Ainsi la présidente de l'Université de Limoges préside également l'Avrul, dont le directeur n'est autre que le directeur exécutif d'Aliénor Transfer. Toutefois, différentes commissions ont été créées pour garantir la bonne coordination de ces interactions, parmi lesquelles le comité Propriété intellectuelle et Valorisation (PIV) ou encore le comité lié à l'incubation, qui réunit environ une quarantaine de structures, allant de la start-up au grand groupe industriel.

Les liens avec le tissu industriel local apparaissent ainsi sérieux et durables, comme le démontre la chaire industrielle ANR en partenariat avec Thales de 2014 à 2017, la création en 2019 de la plateforme technologique Safir (pour le traitement de surface) commune avec les entreprises Safran et Oerlikon ou encore les externalités positives produites par les unités mixtes CNRS ou INSERM. Par ailleurs, du point de vue de la diffusion scientifique, de grands groupes comme Legrand, issu de la région, proposent de financer les prix des concours étudiants.

… à généraliser pour lisser les inégalités disciplinaires et géographiques…

Les équipes de l'université de Limoges ont été lauréats de trois AAP (Labex Σ-Lim, EUR TACTIC et ERC Starting Grant). Ces premiers succès ont montré la capacité de mobilisation des équipes[89] et des chercheurs et doivent inciter l'université a continuer à soutenir les équipes des autres disciplines à postuler dans des appels à projets.
Le développement d'une douzaine de laboratoires communs avec l'industrie (dont quatre nouveaux pour la période 2016-2019[90]) offre une illustration de cette volonté. Cependant, la question de l'inégale couverture disciplinaire de ces programmes reste posée. Ainsi, deux tiers des projets de valorisation de l'Avrul sont portés par deux gros laboratoires de l'établissement (Xlim UMR CNRS-Université de Limoges et l'Institut de Recherche sur les Céramiques (IRCER) UMR CNRS-Université de Limoges) et le dernier tiers revenant au secteur de la santé.

Le comité recommande à l'établissement de rechercher une plus grande diversité disciplinaire de la valorisation ; à ce titre, la présence d'un référent innovation dans chaque laboratoire et dans chaque institut pourrait constituer la première étape d'une démarche de sensibilisation et d'acculturation à la valorisation de proximité[91].

En revanche, de façon réaliste, sans pour autant être homogénéisée, la valorisation pourrait être plus équitablement répartie entre les différents sites. L'Avrul avait envisagé de placer une permanence à mi-temps à Brive qui est un site moteur, notamment par la présence d'Xlim et du fait de sa zone d'activité occupée aux 4/5ème, mais cela n'a finalement pas pu se faire.

Le comité recommande à l'établissement de réétudier la possibilité de placer une permanence de l'Avrul à mi-temps à Brive, idée pertinente et valorisante pour les agents qui y travaillent.

À Égletons, la recherche partenariale est un succès, alors qu'à Guéret les nombreuses collaborations ne donnent pas lieu à des valorisations notables.

… qu'il conviendra de sécuriser pour en assurer la pérennité

Actuellement les redevances annuelles des ventes des licences tirées des brevets, qui sont reversées à l'établissement après remboursement des frais de protection de la propriété intellectuelle et versement de l'intéressement et des parts dues aux tutelles concernées, sont intégralement versées au laboratoire à l'origine de la découverte. Ces redevances sont trop faibles (environ 200 k€ en moyenne) pour que l'université en redistribue une partie aux autres laboratoires. La mise en place d'une forme de solidarité – portée par les contrats des laboratoires les plus importants – entre les différents domaines de recherche et les divers lieux d'implantation permettrait, si ces montants étaient plus importants, de dynamiser l'ensemble des composantes de l'établissement. De ce point de vue, le développement du pôle d'innovation CAPs'UL et de ses interactions avec la chaîne de valorisation actuelle présente un enjeu futur particulièrement structurant.

D'autres pistes ont d'ores et déjà été identifiées par l'Avrul pour augmenter les retours sur investissement, notamment par la prise de participation dans les *spin-off* issues des laboratoires de l'UL, lesquelles pourront ensuite financer des thèses. Cette participation supposerait toutefois de faire évoluer le statut associatif de l'Avrul[92]. En 2021, l'Avrul a dû fonctionner avec ses ressources propres. Les financements publics étaient très nettement inférieurs à ceux investis dans les Satt. Le modèle économique ne pourra s'avérer viable et tenable à long terme. Si l'UL veut maintenir l'efficacité de son organisation locale comme marqueur de son positionnement, elle doit engager des moyens financiers et des ressources humaines pour assumer les coûts de

[89] RAE, pp. 28-29.
[90] X-SELANS (créé en 2019, XLIM-SAFRAN), PROTHEIS (créé en 2019, IRCER-SAFRAN-OERLIKON), X-LAS (créé en 2016, XLIM-CILAS) et INOGYRO (créé en 2016, XLIM-INOVEOS).
[91] Comme évoqué lors d'entretiens avec les laboratoires et les acteurs de la valorisation.
[92] L'activité de valorisation des universités peut revêtir des formes statutaires variées allant de service interne (service à comptabilité distincte), à des structures de droit privé (type filiale, généraliste ou consacrée à une thématique) en passant par des services mutualisés (avec le CNRS par exemple).

la recherche partenariale. Il faudra aussi renforcer la fonction juridique en interne, pour le moment totalement externalisée.

Le comité recommande à l'établissement de sécuriser la chaîne de valorisation pour préserver l'existant et ouvrir la voie à des modifications, notamment pour faire face à la disparition de la ComUE LDV et à l'échec de la Satt Grand Centre, qui remodèlent le paysage et offrent de nouveaux défis (thématiques et statutaire) à relever. La mise en œuvre du troisième enjeu sociétal du projet stratégique autour des territoires et des instituts GIO et SHS présente ainsi de réelles possibilités.

c/ La diffusion de la culture scientifique et technique s'inscrit dans le temps long.

L'association Récréasciences créée en 2000 et reconnue par le label national Centre de culture scientifique technique et industrielle (CCSTI) est le partenaire associatif avec lequel l'établissement promeut la science.
L'UL a une production scientifique de qualité, mise en avant historiquement par des projets fédérateurs de diffusion vers le grand public, comme la forte mobilisation chaque année pour la « Nuit européenne des chercheurs », ou encore le projet Imaginex, qui est une réponse à l'appel à projets permanent du PIA « développement de la culture scientifique et technique et égalité des chances ». Le projet Imaginex a été lancé le 1er octobre 2015 pour cinq ans, et est porté par la Fondation Partenariale de l'Université de Limoges et par l'Université de Limoges, la région ALPC et Récréasciences. Il propose à des entreprises innovantes ainsi qu'à des étudiants d'intervenir auprès des sportifs, afin de valoriser les sciences et technologies régionales.

La multiplicité des sites concerne aussi la diffusion de la culture scientifique. Un comité « D*iffusion et science ouverte* » dans tous les sites, a été mis en place. La Fête de la science est bien déployée dans les différentes villes et tient compte des spécificités propres à chacune, comme le génie civil à Égletons.

2 / La politique de formation tout au long de la vie : une offre de formation contrainte et des initiatives encourageantes

Référence 11. « L'université pilote une offre de formation tout au long de la vie et porte des modalités d'enseignement, au regard de son positionnement et de sa stratégie nationale et internationale. »

a/ Une politique de formation encadrée par le PREF, dont le pilotage est perfectible

Une offre de formation dont l'évolution est contrainte

L'établissement est dans une phase de rééquilibrage budgétaire. Cela s'est traduit lors de la réflexion pour la nouvelle offre de formation par une baisse de 17 % du nombre d'heures d'enseignement, baisse qui visiblement a été réalisée de façon homogène, tout en laissant une certaine liberté aux composantes. Cette approche est difficile à faire accepter par ces mêmes composantes. La prise en compte de critères pédagogiques dans la réflexion de la nouvelle offre de formation aurait, elle aussi, permis une analyse plus intégrative fondée sur la définition d'objectifs à atteindre et de solutions à apporter.

Le comité recommande à l'établissement de procéder à une analyse de l'ensemble des formations, en particulier de type master pour en rééquilibrer l'offre[93].

De plus, le suivi de l'insertion professionnelle des diplômés aurait été un critère important à prendre en compte, mais la disparition de l'observatoire local de la vie étudiante (OVE)[94] ne permet plus de réaliser ces analyses de manière centralisée. Les composantes prennent en charge ces enquêtes entraînant une hétérogénéité de

[93] Il est aujourd'hui délicat de mesurer avec précision l'effet de l'engagement de réduction de l'offre de formation. Selon les interlocuteurs rencontrés, les avis divergent quant à la réalité de cet effort. Le SAP parle d'une baisse du ratio moyen H/E de 17 % à « isopérimètre constant ». Autrement dit, la hausse des effectifs étudiants et l'arrivée de nouvelles formations sont exclues du calcul.
[94] En fait intégré au sein du Service d'Aide au Pilotage, mais avec une perte de visibilité et un risque de dilution des missions.

traitement. L'établissement a reconnu, lors des entretiens, qu'un travail très important est à réaliser dans ce domaine. Le travail doit passer par la remise en action d'un OVE local.

Le comité recommande à l'établissement d'intégrer un ensemble d'indicateurs concernant la vie étudiante lors de la négociation du contrat quinquennal. Il recommande également d'utiliser des outils d'analyse dans le processus de soutenabilité de l'offre de formation (comprenant des outils de mesure des coûts). Ces indicateurs et outils devront être discutés en amont de façon à réaliser une analyse complète des enjeux de leur utilisation.

L'interdisciplinarité : un objectif à mettre en place par l'établissement

Un des objectifs de l'établissement est de faire dialoguer pour chaque projet les différents acteurs des domaines de spécialités de l'université pour en assurer l'interdisciplinarité. Cette démarche semble plus naturelle pour certains domaines, comme les domaines scientifiques, mais plus difficile à mettre en œuvre pour d'autres comme le droit.

Les moyens mis en œuvre pour développer l'interdisciplinarité sont :

- La création d'un portail unique accessible à l'ensemble de la communauté universitaire (étudiants, enseignants-chercheurs ou personnel administratif) pour développer un projet. Les projets déposés sont analysés par un comité de pilotage qui s'attache à évaluer la transdisciplinarité du projet, ainsi que sa valorisation potentielle.
- L'interdisciplinarité est aussi un enjeu à mettre en place dans le collège doctoral. Il est ainsi envisagé une sensibilisation sous la forme d'un séminaire sur cette thématique impliquant également les partenaires locaux.

Le comité recommande à l'établissement de considérer que l'interdisciplinarité est un élément structurant des formations et que sa mise en place est à poursuivre comme cela a été le cas dans le cadre des formations de santé.

Les différentes modalités de formation et de délivrance des diplômes pour une formation tout au long de la vie (FTLV) : un chantier encore en construction

Dans le cadre de la FTLV, le portage des responsabilités est assuré au niveau politique, du fait de la nomination de vice-présidents aux missions bien définies. Il l'est aussi au niveau des services, grâce à la restructuration du pôle formation et vie étudiante.
Au sein de l'UL, et dans l'ensemble des composantes, plus de 80 formations existent en formation initiale, en apprentissage, ou en formation professionnelle suivant des rythmes d'alternance très hétérogènes, ce qui peut entraîner des difficultés organisationnelles, mais également budgétaires.
Un travail important a été réalisé depuis quelques mois sur les formations par apprentissage, travail décliné en trois axes

i) la création d'un modèle financier sécurisé comportant plusieurs degrés de liberté, fruit d'un travail avec les composantes et les services centraux ;
ii) l'obtention de la certification Qualiopi pour une démarche qualité dont la stratégie a été lancée ; sont impliqués 11 composantes, trois partenaires historiques, le pôle formation et vie étudiante avec l'aide d'un cabinet-conseil ;
iii) l'organisation des services en coordination avec les différents partenaires socio-économiques et le centre de formation d'apprentis (CFA SUP).

Le comité recommande à l'établissement d'être plus attentif à l'organisation des services pour qu'elle soit réalisée en coordination avec les partenaires socio-économiques et le centre de formation d'apprentis. Cette coordination implique une seule et unique structure et la possibilité de créer des antennes par exemple au sein de l'IUT. En outre, le comité recommande à l'université de développer plus de formations qualifiantes.

Référence 12. « L'université développe un ensemble de dispositifs institutionnels garantissant une action coordonnée et opérationnelle au service de l'offre de formation et de son internationalisation. »

b/ Une réelle volonté d'investir la fonction pédagogique

La mise en place de l'approche par programme et par compétences : un objectif à généraliser pour l'établissement

L'université de Limoges a été lauréate d'appels à projets nationaux comme le projet FORM'UL de l'action nouveau cursus à l'université (NCU) du PIA3, l'EUR TACTIC *graduate school* et le projet HyPE-13, lauréat de l'AAP « hybridation des formations d'enseignement supérieur ».

Le comité recommande à l'établissement de profiter de ses succès aux appels à projets nationaux pour créer des formations pilotes permettant le développement de l'approche par programme et compétences pour l'ensemble des équipes pédagogiques[95].

Un travail significatif a été réalisé par l'UL pour inscrire une très grande partie de ses formations au RNCP et devra être poursuivi lors du contrat quinquennal actuel. Un nombre important de formations comportent des modules permettant d'acquérir des compétences transversales comme, par exemple, les modules *projet professionnel de l'étudiant* (PPE) et *ouverture sur la société et le monde professionnel (*OSMP), dont les objectifs sont clairement définis pour chaque année, mais également les modules permettant d'acquérir des compétences linguistiques.
Un travail important été réalisé depuis plusieurs années pour proposer aux étudiants le *Portefeuille d'Expérience et de Compétences* (PEC). En 2019, 830 étudiants ont été sensibilisés à cette approche[96].

Le comité recommande à l'établissement d'étendre à la très grande majorité des formations, en particulier de premier cycle, l'ensemble des dispositifs d'acquisition de compétences transversales, comme le Portefeuille d'Expérience et de Compétences (PEC).

Les conseils de perfectionnement : un outil important de pilotage des formations

L'établissement porte une attention très particulière aux conseils de perfectionnement. La structuration de la formation autour des quatre grands domaines disciplinaires (ALL : Arts, Lettres et Langues ; DEG : Droit, Économie et Gestion ; SHS : Sciences humaines et sociales et STS : Sciences, Technologie et Santé) autorise la mise en place de conseils de perfectionnement par champ en lieu et place de conseils par mentions[97]. Des conseils de perfectionnement communs aux différents champs disciplinaires, en particulier dans le domaine du numérique, sont à même d'apporter une dimension interdisciplinaire comme elle existe plus naturellement en recherche. Cette évolution, conforme à la volonté d'inscrire la formation dans les enjeux sociétaux, doit permettre de contribuer au décloisonnement des disciplines[98].
Un cahier des charges, ainsi qu'une grille d'évaluation, ont été créés et permettent de recueillir les améliorations à apporter. Cependant, l'appropriation de ces outils est hétérogène. L'archivage généralisé prévu n'a pas encore été réalisé. Les conseils de perfectionnement sont également l'occasion de s'assurer de la cohérence entre les enseignements proposés, et donc les compétences acquises, et les besoins du monde socio-économique afin de permettre une insertion professionnelle plus facile des diplômés.

L'innovation pédagogique : un objectif phare de l'établissement

L'innovation pédagogique est maintenant portée politiquement par une vice-présidence en charge de l'innovation pédagogique et de l'interdisciplinarité en collaboration avec d'autres membres de la gouvernance comme le vice-président en charge du numérique, qui s'occupe des aspects plus techniques

[95] En référence aux entretiens d'offre de formation et son pilotage.
[96] RAE, 2021, p. 54.
[97] À titre de remarque, on observe dans certaines présentations (diaporama de présentation générale de l'Université) une autre structuration des 350 formations diplômantes en 5 champs disciplinaires au périmètre différent des quatre grands domaines : DEG, ALL+SHS, et la fragmentation de STS en 3 champs (Biologie-Chimie-Santé-Staps, Sciences des Matériaux-Génie Civil-Habitat, Sciences et Ingénierie des Systèmes-Math-Info)
[98] Volet projet du RAE, p. 8.

que méthodologiques. L'obtention du projet FORM'UL dans le cadre de l'AAP PIA3 NCU permet à l'établissement de disposer d'un financement de près de 8 M€ pendant dix ans. Ainsi, dans ce cadre, un certain nombre de parcours personnalisés ont été proposés (Licences en deux ou quatre ans, DU réorientation, etc.). Même si le début des partenariats développés, en particulier ceux de la faculté de médecine, pour les innovations pédagogiques date de plus de dix ans, un nouvel essor a été apporté par l'obtention du projet FORM'UL et par la création du centre fédératif interdisciplinaire CAPs'UL – Bureau d'information unique (BIU)[99].

La licence *Management* de l'IUT est pilote dans ce domaine. Elle prépare une formation test pour valider les différentes étapes du processus d'intégration de l'innovation pédagogique dans les autres formations universitaires. Ce processus implique la création de ressources et d'espaces immersifs avant son déploiement. CAPs'UL a pour objectif d'encourager le travail collaboratif et interdisciplinaire en intégrant des méthodologies innovantes afin de permettre l'émergence de projets structurants pour l'établissement. Ces projets seront inclus dans le pôle « fabrique de projets » et seront accompagnés de la création de trois FabLabs.

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre la mise en place de méthodologies innovantes dans le cadre de projets interdisciplinaires.

De nombreuses actions ont été lancées, avant ou pendant les différents confinements de la pandémie de la Covid 19, qui associent l'innovation pédagogique et le numérique, deux domaines qui évoluent [100] ensemble. L'établissement doit maintenant mener une réflexion pour définir les actions à pérenniser et les nouvelles actions à développer. Des infrastructures et une soixantaine de plateformes différentes de type Moodle ont été mises en place pour permettre aux équipes pédagogiques de créer des supports audiovisuels pour les étudiants. Par ailleurs, le service commun de documentation (SCD) fait preuve de dynamisme pour accompagner ce processus de dématérialisation des ressources pédagogiques. Au-delà des effets de la crise sanitaire[101], la tendance à l'élargissement de l'offre de documentation numérique est assurée, mais pas encore son homogénéisation.

Le comité recommande à l'établissement de réfléchir à une homogénéisation et une pérennisation des structures des différentes plateformes pédagogiques pour que chacune d'elles puisse être utilisée par la très grande majorité de la communauté universitaire (étudiants, enseignants et personnel administratif).

L'environnement numérique de travail, de diffusion et d'enseignement : un élément structurant de la stratégie de l'établissement

De nombreuses actions ont été mises en place à différents niveaux pour développer un nouvel environnement numérique (création de banques de données, dématérialisation des inscriptions, outil collaboratif, refonte de l'environnement numérique de travail [ENT], création d'une application mobile, plateformes pédagogiques, application mobile, MédiaLab, etc.). Une réflexion importante, soutenue par la région, a été menée afin de transformer en 2020 l'ENT pour centraliser dans un même espace les différentes ressources.

[99] RAE, volet PROJET, p. 14. Ce centre permettra d'accompagner dans leur globalité (du début de la réflexion sur le produit jusqu'à la valorisation par le monde socio-économique), les initiatives sous le mode projet et en particulier les étudiants et les enseignants s'y impliquant.
[100] Par exemple, les cafés pédagogiques, cafés numériques, journées de l'innovation pédagogique, journées de l'Association Nationale des Services TICE et Audiovisuels de l'enseignement supérieur et de la recherche, la formation des enseignants.
[101] Le rapport 2020 du SCD indique par exemple une nette hausse de la consultation de la base CAIRN (en particulier pour les e-books) et de la base Europresse au cours de l'année 2020.

c/ Des outils au service de l'internationalisation de l'offre de formation à consolider

Une offre de formation à rendre plus visible à l'international

L'UL dispose de 435 accords de coopération actifs avec l'Europe, dont 258 accords Erasmus. Le reste des conventions concerne les pays non européens dans les cinq continents : 41 sont avec des pays africains, 71 avec des pays américains, 36 avec des pays asiatiques et cinq avec des pays de la zone océanienne. Ces accords ne traduisent pas une véritable stratégie, mais résultent plutôt d'initiatives des composantes. La plus forte mobilité entrante et sortante concerne l'Europe essentiellement au niveau du master[102].

L'université de Limoges délivre des diplômes en partenariat international avec des établissements universitaires étrangers des Mascareignes (Maurice), de Charlotte (USA) de Sherbrooke (Canada), de sciences et techniques de Hanoï (USTH au Vietnam), de Cuyo (Argentine), de Sidi Mohamed de Fès (Maroc) et de Xi´an (Chine).

Lors des entretiens, l'établissement a reconnu que même si une augmentation de la mobilité étudiante a été observée lors des dernières années[103], de réelles marges de progrès subsistent, en particulier pour la mobilité entrante.

Le comité recommande à l'établissement de rendre les accords de coopération plus visibles et structurés et de poursuivre ses actions de pilotage, tout en exploitant la qualité des services rendus aux étudiants dans les différentes composantes.

Le site internet international de l'UL a été renouvelé, traduit en anglais et en espagnol avec une mise à jour régulière pour accroître sa visibilité internationale. Aujourd'hui très complet, il contient toutes les informations nécessaires pour réaliser des mobilités en formation et en recherche. Néanmoins, les informations pratiques passent par les responsables des relations internationales (RI) des composantes. L'information de transcription de relevés de notes en *European credit transfert system* (ECTS) est accessible uniquement dans certaines disciplines et filières.

Le comité recommande à l'université d'assurer une homogénéité de traitement des étudiants pour la transcription de relevés de notes en ECTS.

Des actions ont été mises en place pour encourager les échanges internationaux (enseignements en langues, accompagnement dans les démarches, ateliers de conversation, ateliers débats en anglais, *summer schools*[104]) et la visibilité de la formation LMD grâce à un réseau entre les enseignants (LANgues pour Spécialistes d'Autres Disciplines [LANSAD]).
Certaines formations sont très ouvertes à l'international et mettent en œuvre des conventions dynamiques (master de droit de l'entreprise, masters du domaine des sciences). Des cours d'anglais sont dispensés aux étudiants en M1 et M2. En outre, des mises en situation d'entretien en anglais sont organisées. Le certificat de Compétences en langues de l'enseignement supérieur (Cles) de niveau 2 peut être obtenu. Le *Test of English for International Communication* (TOEIC) est aussi proposé.
La politique d'accompagnement financier est à renforcer ainsi que la simplification des procédures administratives pour accroître le nombre d'étudiants en mobilité sortante ; dans ce sens le nouveau programme Erasmus (*Erasmus Without Paper*) contribuera à la dématérialisation de toutes les procédures de mobilité. À présent, 45 % de la mobilité sortante concerne des boursiers. Les étudiants soulignent que le *learning agreement* est complexe et que le suivi dépend trop des composantes. Il n'est pas assez homogène et trop peu piloté en central.

Le comité recommande à l'établissement de renforcer ses actions de promotion de la mobilité étudiante sortante. Des efforts doivent être également réalisés pour accompagner la mobilité des enseignants et des personnels Biatss.

---

[102] Le caractère parcellaire de l'information de l'ouverture internationale des formations a déjà été indiqué. Au-delà d'une donnée très générale de la part des étudiants dits internationaux (de 10 à 11% lors des dernières années) et d'un suivi de la mobilité sortante (études ou stage). Le niveau Master représente environ les 2/3 pour la mobilité sortante selon le tableau-bilan fourni concernant les années avant la crise sanitaire.
[103] De 3,5 % à 4,5 % entre 2010-2014 et 2015-2019 et même +15 % pour la seule mobilité Erasmus, *cf*. RAE p. 44.
[104] Le document de synthèse des activités de la maison des langues indique un fort accroissement des activités de type atelier en format classe ou petits groupes (respectivement doublement et triplement en 2016/2017 et 2019/2020.

L'établissement accueille 1 500 étudiants internationaux chaque année, représentant 10 % de l'effectif total des étudiants[105]. Ceux-ci constituent un vivier pour les cursus de masters et de doctorats (respectivement 26,8 % et 51,1 % d'étudiants étrangers inscrits selon les données 2020-2021). En 2020-2021, UL accueille 63 doctorants en cotutelle de thèse (dont 29 avec l'Afrique, 17 avec l'Europe et 10 avec l'Amérique du Nord).

Les composantes où les étudiants internationaux sont les plus nombreux sont la Faculté des Sciences et Techniques suivie de la Faculté de Droit et Sciences économiques. Les effectifs en mobilité par convention correspondent à 5% de la population étudiante totale[106].

Les étudiants internationaux en mobilité entrante sont accueillis dans l'ensemble des masters, certains dispensés en langue anglaise[107] depuis 2016, grâce à des appels à projets spécifiques pour le développement d'unités d'enseignement en langue anglaise. Dans ce cadre, la maison des langues se présente comme un élément d'appui essentiel à la formation en anglais lancée en 2019[108].

L'UL s'est vue décerner le Label « Bienvenue en France » de Campus France et possède différents outils pour renforcer sa politique de mobilité entrante :

- un bureau d'accueil international (BAI) suffisamment doté, au service des étudiants pour les renseigner, orienter et informer sur les aides financières associées ;
- un centre universitaire d'enseignement du Fle – maison des langues – ainsi que pour la formation en langues étrangères (anglais, espagnol…) ;
- une collaboration avec le Crous et la région Nouvelle-Aquitaine qui contribue aux soutiens financiers des projets impliquant des mobilités sortantes.

Plus large que par le passé, l'adhésion de l'UL aux réseaux de recherche et de coopération scientifique est à mettre à son crédit, mais mérite d'être poursuivie par une mise en adéquation des moyens financiers et matériels avec les besoins. Il est apparu que les informations les plus utiles aux étudiants sont surtout délivrées par les responsables RI des composantes[109].

Le comité recommande à l'université de mettre en place un comité technique international afin de mieux structurer les mobilités entrantes et sortantes des étudiants et de créer une vraie stratégie internationale.

3 / Le lien entre recherche et formation : une volonté affirmée d'interdisciplinarité

Référence 13. « L'université développe des liens entre la formation et la recherche : une articulation des activités de formation et de recherche, une politique cohérente de recrutement des personnels et une politique coordonnée de documentation. »

a/ Un dispositif doctoral en cours de reconstruction : une réelle chance

Le dispositif doctoral était jusqu'à 2021 intégré à la ComUE LDV avec huit Écoles Doctorales présentes sur les différents sites, qui accueillaient, en 2019-2020, 550 doctorants de l'UL. Cette ComUE, bien que souvent perçue comme subie, apportait une formation doctorale très complète et reconnue de qualité, à l'échelle du territoire en mobilisant et mutualisant les forces nécessaires. Les étudiants rencontrés ont tous salué la qualité du dispositif et particulièrement la prise en compte des aspects géographiques.

[105] Les données sont assez lacunaires ; l'établissement communique essentiellement autour de deux informations : un nombre total d'étudiants internationaux (plus de 10 % des effectifs totaux entre 1500 et 2000 étudiants en moyenne) et les mobilités sortantes (700 environ avec une répartition géographique majoritairement vers l'Europe à 57 % devant l'Amérique du Nord 14 %). Le Service d'Aide au Pilotage publie également quelques données dans son enquête annuelle ; malgré quelques incohérences, on observe que parmi les 1900 étudiants internationaux inscrits en 2020-21, les 2/3 viennent du continent africain et 15 % d'Asie.

[106] Avec une mobilité sortante très nettement majoritaire ; environ 700 étudiants en 2018-19 en additionnant tous les schémas (séjours + stages en Europe et hors Europe). L'Europe avec 57% reste la destination dominante suivie de l'Amérique du Nord avec 14% et l'Asie à 11%.

[107] En maths par exemple ; élément qualitatif obtenu au cours des entretiens. Cependant, on peut observer que les différentes sources (bilan mobilités, présentation de l'université, entretiens, document annuel SAP) peinent à donner une vision complète et cohérente des données : proportion d'étudiants étrangers, mobilité entrante et sortante.

[108] RAE p.44. On peut observer que les différentes sources (bilan mobilités, présentation de l'université, entretiens) peinent à donner une vision complète et cohérente des données : proportion d'étudiants étrangers, mobilité entrante et sortante.

[109] Selon les entretiens.

Avec la disparition de la ComUE, le dispositif doctoral est réintégré à l'UL[110]. L'établissement prévoit ainsi quatre ED[111] dont les périmètres épousent les contours des Instituts afin notamment d'éviter les recouvrements thématiques et d'offrir une meilleure visibilité. Ce mode de structuration apportera la cohérence thématique nécessaire que le dispositif doctoral doit encore atteindre.

Le comité recommande à l'établissement de permettre aux Écoles doctorales de mener une politique de formations spécifiques dans un contexte où le dispositif doctoral global n'est pas encore tout à fait en place. Les Écoles doctorales, en lien avec les Instituts, pourront affecter des moyens pour mener leur politique scientifique.

Il convient également de définir la politique du Collège des Études doctorales. Le positionnement du dispositif doctoral reste à préciser au sein de l'établissement ; jusqu'à présent, il est rattaché à la Direction de la Recherche. Le comité partage l'idée d'une entité propre, à proximité des Instituts, qui renforcerait assurément le lien entre formation et recherche. Les enjeux des formations doctorales concernent également la validation des acquis de l'expérience (VAE). Bien que peu connu, ce dispositif tend à se développer.

Le comité recommande que le dispositif de VAE intègre dans son offre des contenus pour les doctorants ayant déjà un cursus professionnel important[112].

b/ Une continuité territoriale bénéfique à la formation et à la recherche

Des activités de formation et de recherche sont déployées pratiquement dans tous les sites de l'établissement[113]. L'accès aux ressources numériques et documentaires en ligne permet aux personnels et aux étudiants concernés de bénéficier de l'ensemble des services en tous lieux (y compris pour des documents empruntables par un système de navette). L'effort est important pour le Service commun de documentation (SCD), mais le service est reconnu et apprécié aussi bien en appui à la formation qu'à la recherche. Des liens avec les autres acteurs de l'Esri permettent de développer des liens entre formations et recherche de la licence au master et au doctorat. Le projet de coordination territoriale devra permettre de renforcer et étendre ces initiatives jusqu'à présent souvent trop limitées.

[110] Des liens et des mutualisations sont cependant conservés avec l'université de Poitiers.
[111] ED GIO, ED SHS, ED Sciences pour l'Ingénieur (la plus importante avec 221 doctorants inscrits en 2020 dans ce périmètre) et ED Biologie-Chimie-Santé
[112] Entretiens. Conformément à l'arrêté du 25 mai 2016.
[113] Au-delà de Limoges, les sites de proximité comme Brive, Egletons ou Guéret illustrent cette complétude des activités de formation et recherche.

La réussite des étudiants

1 / Les parcours des étudiants : une université qui peine à normaliser la réussite étudiante malgré une approche résolument transversale

Référence 14. « L'université favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »

a/ Une université engagée dans une démarche transversale

L'UL a revu sa politique en matière de vie et de réussite étudiantes en restructurant ses services. En effet le pôle de la vie étudiante a été séparé du pôle de la formation, et des recrutements ont été effectués en mobilisant les fonds de la CVEC. Les entretiens ont démontré, de la part de l'établissement, une vraie volonté d'inscrire dans une logique interdisciplinaire la politique de réussite étudiante. De nombreux projets sont en train de se mettre en place avec la nouvelle gouvernance[114]. Historiquement, chaque composante gérait les sujets en lien avec la réussite étudiante et c'est assez récemment que l'établissement a eu la volonté d'engager une politique centralisée plus forte afin d'encourager l'interdisciplinarité. Les outils traitant de l'insertion professionnelle ont été renforcés avec la mise en place, en collaboration avec les composantes, de *Jobteaser* et d'un *career center* pour l'UL[115].

La nouvelle politique de la gouvernance passe par la restructuration du *Carrefour des étudiants*[116] en une *Direction développement-conseil et accompagnement (DDCA)* afin de gérer l'orientation et l'insertion professionnelle.

b/ Une université pleinement impliquée dans son territoire

L'université accueille une majorité d'étudiants bacheliers de l'académie[117]. Dans certains territoires, il existe une réticence à poursuivre des études dans l'enseignement supérieur. L'UL se présente comme un établissement attractif et de proximité qui a développé un partenariat très actif avec le rectorat sous la forme d'un accord-cadre pour les dispositifs Bac -3 Bac +3.
Des partenariats ont été développés avec différents lycées du bassin de recrutement. Ces partenariats prennent différentes formes comme les cordées de la réussite[118], la journée d'immersion des lycéens dans l'université, des passerelles de réorientation, des sensibilisations à la culture scientifique, des visites des professeurs principaux, etc.
L'UL a mis en place une politique active pour dialoguer avec les jeunes lycéens et leur présenter l'étendue des formations qu'elle leur offre afin de les pousser à ne pas se limiter, dans leurs études, à des choix de proximité[119].

L'établissement s'est très fortement mobilisé pour proposer quatre parcours aménagés : académiques (licence en trois ans sans redoublement), rythme progressif (licence en quatre ans sans redoublement), excellence (rythme plus soutenu) et professionnalisant (expériences pratiques), mais également un certain nombre de diplômes universitaires (Tremplin, Rebond ou Réagir par exemple) offrant ainsi aux étudiants un large éventail de formations répondant aux envies et besoins d'accompagnement de chaque étudiant.

L'utilisation de plateformes technologiques de l'université est également proposée à des lycées pour assurer une continuité et une complémentarité de formation. La participation des partenaires aux différentes instances de l'établissement leur permet d'avoir une meilleure compréhension du milieu universitaire. Ces actions assurent

[114] *Cf.* entretiens. Voir aussi les éléments déjà analysés autour de l'initiative CAPs'UL.
[115] Au-delà des initiatives déjà existantes de type ateliers CV, simulation d'entretien d'embauche, gestion de e-réputation, etc.
[116] Service universitaire d'orientation et d'insertion professionnelle de Limoges, accueillant des lycéens pour leur accompagner en termes d'orientation professionnelle et des jeunes diplômes pour leur insertion.
[117] Seuls 49.5 % des étudiants nationaux ont obtenu leur baccalauréat hors de l'académie hors Limoges selon le diaporama de présentation de l'UL.
[118] Un projet de Cordées de la réussite à destination des lycéens, à travers une offre de services comprenant des immersions, a permis à 1 800 lycéens de venir à l'université en 2018.
[119] Les entretiens ont souligné une ambiguïté : la préoccupation des étudiants de ces sites est plutôt la possibilité ou la vocation à quitter ces derniers pour aller vers d'autres formations, d'où une forme de fragilité des politiques qui y sont menées.

des liens durables entre l'université et les établissements d'enseignement secondaire de son bassin de recrutement.

Le comité encourage l'université, au-delà de la convention exemplaire avec le rectorat, à développer de nouvelles actions pour attirer un nombre plus important de lycéens vers les formations universitaires.

c/ Un manque de données disponibles concernant la réussite étudiante

L'absence de site unique à Limoges rend difficile le travail de la DDCA pour renseigner les indicateurs de la réussite étudiante. Aussi, ce sont les directeurs d'études qui prennent le relais.
La suppression de l'OVE local[120] ne permet pas de produire des enquêtes régulières sur la réussite étudiante, et leurs insertions professionnelles. L'UL n'est pas dotée d'évaluation systématique des enseignements, mais propose une évaluation des formations par les étudiants dont le nombre de réponses est passé de 17 à 40 % en moyenne.

Le comité recommande à l'établissement une systématisation des enquêtes sur la réussite étudiante en créant un questionnaire discuté en amont avec les équipes pédagogiques, mais également avec les étudiants, de façon à s'assurer de leur adhésion à ce type d'enquête.

d/ Les difficultés de normalisation de certaines pratiques pour la réussite entre les composantes

L'UL souffre d'un manque de normalisation de ses pratiques entre ses composantes, pour la formation et la mesure de la réussite de ses étudiants. Par exemple, une initiative importante a été prise par l'École doctorale de droit avec la présence d'un doctorant dans les comités de suivi de thèse. Cette présence apporte un regard neuf et de la transparence. Cependant cette pratique n'est pas partagée par les autres ED.
On retrouve également ce manque de normalisation dans l'accompagnement de la mobilité internationale[121].
Le comité souligne l'importance de mettre en œuvre une véritable politique homogène à l'échelle de l'établissement pour tous les outils d'accueil et d'accompagnement des étudiants jusqu'à leur insertion professionnelle.

Le dialogue entre la direction de l'université et les composantes est complexe et instable. Des interrogations et des incompréhensions sont apparues s'agissant du degré d'autonomie des composantes et du cadre réglementaire défini par la direction de l'établissement. Cette situation engendre des difficultés pour faire respecter le cadre réglementaire par les composantes[122]. Ainsi les stagiaires ne sont pas traités de la même façon par toutes les composantes.
Certaines initiatives, comme le projet FORM'UL (lauréat du PIA3 ; *quatre axes pour une plus grande réussite étudiante*), portées par la direction de l'établissement, n'ont pas encore fait l'objet d'une appropriation complète par les composantes[123].

Le comité recommande à l'établissement de veiller à ce que les pratiques concernant la réussite des étudiants soient identiques dans l'ensemble de ses composantes plus spécialement pour les étudiants et les personnels non permanents comme les stagiaires qui doivent bénéficier des mêmes droits, quelle que soit la composante d'affectation. Le comité recommande une meilleure coordination et diffusion des bonnes pratiques.

---

[120] *Cf*. supra, p. 21.
[121] Ce sujet a déjà été évoqué en particulier à propos des transferts de crédit dans le cadre des échanges consacrées aux mobilités, en fonction de la composante. Le niveau d'information n'est pas équivalent et cela peut apparaître bloquant dans la volonté de mobilité des étudiants et la volonté politique de l'établissement de renforcer l'internationalisation des formations.
[122] Selon les entretiens.
[123] 12 parcours sont proposés dans ce cadre au titre de l'année 2021-2022. Programme pendant 10 ans financé à hauteur de 14,4 M€.

2 / La vie étudiante : une université à la recherche d'un esprit fédérateur qui veut placer l'étudiant au cœur de ses pratiques

Référence 15. « L'université soutient le développement de la vie étudiante, l'engagement des étudiants dans la gouvernance et favorise le bien-être étudiant. »

L'UL reconnaît l'absence de schéma directeur de la vie étudiante, mais a pour ambition de placer l'étudiant au cœur de sa stratégie. Cette volonté ressort du RAE et des entretiens, même s'il subsiste des difficultés à faire vivre une même expérience aux étudiants d'une université « à taille humaine » dans tous ses sites, particulièrement les plus éloignés.

a/ Une communauté étudiante tournée vers la transition sociétale et environnementale

L'UL est profondément animée par une volonté d'intégrer la transition sociétale et environnementale à la vie étudiante. Ce grand projet de transition est co-construit et porté par et avec les étudiants. La vice-présidente étudiante et les élus étudiants sont au cœur de la construction de plusieurs feuilles de route[124]. La présidence de l'université a donné délégation à la vice-présidente étudiante pour traiter toutes les questions de Responsabilité sociétale et environnementale (RSE). De multiples projets sont portés par les associations et les entretiens montrent que la communauté étudiante y voit un grand projet fédérateur pour l'université de Limoges[125]. Un plan vert a été rédigé par la VPE, en collaboration avec les étudiants et appuyé par la Convention pour la Transition des Établissements du Supérieur (ex-COP2 étudiante), et a été validé par le référent DD&RS pour être inclus dans le projet d'établissement[126]. Ce plan, accompagné de projets d'ordre généraux comme des projets concernant le bilan carbone, le développement d'espace de dons et les autorisations d'absence pour participer à des instances environnementales, met au jour une politique volontariste de l'établissement dans ce domaine.

Le comité encourage l'établissement à continuer à s'investir dans les actions en lien avec la transition sociétale et environnementale et à soutenir l'implication des étudiants.

b/ Un engagement étudiant encouragé et accompagné, mais à consolider

Conformément à la volonté exprimée par la gouvernance[127], l'UL s'est fortement engagée pour valoriser, accompagner et favoriser l'engagement étudiant, qu'il soit associatif ou représentatif. Les élus étudiants sont associés à la gouvernance de l'établissement comme la mise en place d'un binôme de travail composé de la vice-présidente *vie de campus* et de la vice-présidente étudiante. Ces élus sont associés aux prises de décisions pour les projets de l'établissement au niveau central.
Il apparaît cependant que, même si une Unité d'Enseignement "engagement étudiant" avec l'attribution d'ECTS pour favoriser l'engagement a été instaurée, elle n'est pas attribuée dans toutes les composantes, même si les élus étudiants disposent partout d'autorisations d'absence.

Le comité recommande à l'établissement de prendre des initiatives (information, rôle et formation des élus en particulier) pour lutter contre l'hétérogénéité de son soutien à l'engagement étudiant selon les composantes.

c/ Une vie associative riche

L'UL a réformé sa politique de subventions aux associations en mettant en place le projet "C*ampus stories*". L'implication des étudiants dans la prise de décision a été revue en profondeur afin de leur donner plus d'occasions et de moyens pour faire connaître leurs besoins. Les entretiens ont confirmé que cette transformation a été très bien perçue, tant par les acteurs des projets proposés, que par ceux qui doivent les

[124] Terme régulièrement employé par la gouvernance au cours de différents entretiens.
[125] Nombreuses initiatives du BVE, en particulier des équipes en charge de la formation (BVE Assist, prêts d'ordinateur) et transition écologique (Clean Walk, lutte contre le gaspillage avec le Crous…).
[126] Dans le cadre de la préparation à la labellisation DD&RS déjà évoquée *supra*.
[127] RAE, p. 56-57.

mettre en place. L'UL dispose de la contribution de vie étudiante et de campus (CVEC) pour financer des actions afin de soutenir la vie étudiante.
La récente transformation du bureau de la vie étudiante (BVE) en association est appréciée par la communauté étudiante[128]. Les élus étudiants ont le moyen de porter des réflexions de fond pour les projets à mener. L'obtention de locaux pour le BVE et la création d'un nouveau lieu de vie, le *Calm*, apportent une nouvelle dynamique et une volonté de proposer un tiers lieu participatif, permettant aux étudiants de trouver un espace de dynamisme et de création[129]. Ce lieu est malheureusement centralisé à Limoges et peu d'étudiants des sites éloignés peuvent s'impliquer et bénéficier de ces espaces.

Le comité recommande à l'établissement de mettre en œuvre sa volonté de consolider la vie étudiante pour l'ensemble des sites en utilisant la *contribution de vie étudiante et de campus* (CVEC).

d/ Une vie étudiante étendue à tous les sites, qui propose une diversité d'expériences

Une des forces de l'UL est de proposer une offre de formation très diverse, à l'échelle de son territoire, mais l'existence de plusieurs sites éloignés comme Guéret ou Egleton ne permet pas d'offrir pour chacun d'entre eux une vie étudiante de même qualité. Les entretiens ont permis de confirmer que les avis concernant la politique de l'établissement en matière de vie étudiante sont très différents selon les sites.
L'offre de transport au sein de la Métropole limousine permet peu de travail transversal entre les étudiants des différentes composantes[130]. Il est en effet difficile pour les étudiants de se retrouver dans des lieux communs. Le besoin d'accompagner la mobilité vers le nouveau lieu de vie, le *Calm*, se pose si l'on veut que l'ensemble de la communauté étudiante s'approprie ce lieu structurant pour l'établissement.
Un travail est mené avec l'agglomération pour résoudre les questions de mobilités. Un questionnaire a été mis en place pour évaluer les besoins de la communauté universitaire. Une convention tripartite entre la ville, la métropole et l'université a été signée pour faciliter le développement d'une mobilité adaptée aux besoins des étudiants.

Les interactions de l'université avec le centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) sont de qualité, qu'il s'agisse de la participation aux comités de site de proximité ou aux schémas directeurs des campus. Le territoire du limousin ne présente pas de tension excessive pour le logement des étudiants. Cet aspect est utilisé dans la communication de l'UL pour illustrer le coût raisonnable des études à l'université[131]. Durant l'épisode pandémique, la formule des repas à 1€ a représenté 49 % des repas distribués et l'identification des étudiants en difficulté a bénéficié de la facilité des contacts entre l'université et le Crous.

e/ De la difficulté à créer un esprit fédérateur

À travers les difficultés d'une politique à l'échelle de plusieurs sites, il ressort de manière forte le manque d'outils centraux pour favoriser un esprit fédérateur. La méconnaissance par la communauté étudiante de projets tels que l'e-boutique, les dispositifs d'engagement étudiant et de manière plus générale le projet de l'établissement, est inquiétante[132]. En effet, même si de nombreux dispositifs de communication existent, leur exploitation ne paraît pas suffisante pour la communauté étudiante, qui ne semble pas être au courant de l'ensemble des offres mises à sa disposition.

Si le comité salue le grand nombre d'initiatives de terrain et la volonté affichée par l'université de trouver des thèmes fédérateurs pour impulser une vie étudiante de qualité, il recommande à l'UL de mettre en œuvre un pilotage plus cohérent pour traiter l'ensemble des nombreux sites de son territoire.

L'UL exprime une volonté de développement de son lien avec ses anciens étudiants, mais l'implication des *alumni* dans la vie de l'établissement et la mise en œuvre du projet reste inégale selon les sites. Si, dans certaines

[128] Sous sa forme antérieure (service de la vie étudiante), le BVE bénéficiait de deux postes administratifs financés à partir de la CVEC. Le comité ne connaît pas à l'heure actuelle, la conséquence éventuelle du passage en association. Par ailleurs le CA du 17 décembre 2021 a voté la clé de répartition des fonds CVEC (près de 700 k€ inscrits en AE au BI 2022) : 20 % SSU, 10 % services universitaires, 30 % Campus Stories, 20 % vie étudiante et 20 % projets structurants.
[129] Mise en place d'un programme d'*Afterwork* Curieux par exemple.
[130] Selon les entretiens.
[131] L'entretien avec le Crous a révélé par exemple que le Crous de Limoges ne s'est pas inscrit dans le plan 60 000 logements.
[132] Observations tirées des entretiens.

composantes, la communauté des *alumni* est fortement intégrée, les anciens diplômés ne sont en général consultés que pour obtenir des éléments de statistiques d'insertion professionnelle.

Le comité recommande à l'établissement d'impliquer par des moyens adaptés l'ensemble des *alumni* des différentes composantes dans les projets de vie de l'établissement.

L'UL a pour projet d'utiliser le sport comme un moyen de porter une politique ambitieuse et fédératrice dans tous ses sites. L'université a en effet pour spécificité d'avoir ses propres locaux pour la pratique sportive avec plus de 7 000 m^2 d'installations intérieures et plusieurs hectares en extérieur. Des projets de compétition entre sites sont au stade de la réflexion afin de renforcer « l'esprit de campus ». Un conseil du sport composé des représentants de la communauté étudiante des différents sites a été constitué pour imaginer ces projets de compétition entre les sites.

f/ Un travail en profondeur pour la santé et le bien-être de la communauté

La crise sanitaire a profondément marqué la politique de l'UL vis-à-vis des étudiants. Elle a renforcé sa volonté de faire un effort particulier pour la santé et le bien-être de la communauté étudiante. L'UL a la spécificité d'être répartie dans de nombreux lieux géographiques où la démographie médicale ne permet pas aux étudiants d'avoir accès facilement à des services médicaux. L'établissement a donc décidé de proposer une offre de soins spécifiques pour les étudiants dans chacun des sites où elle propose des consultations de médecine générale, la présence d'une infirmière pour le dépistage, et d'un psychologue[133]. La masse salariale des soignants a été augmentée : 0,5 ETP de sage-femme pour les consultations gynécologiques, 0,6 ETP de psychologue et 0,8 ETP de médecin. La mobilisation de fonds de la CVEC a permis le recrutement de 0,5 ETP de psychiatre en partenariat avec le CHU et un travail avec l'agence régionale de santé (ARS) a permis le financement d'un psychologue à temps plein.
Au-delà de la politique générale d'accessibilité aux soins, les situations de handicap font l'objet d'un traitement particulier avec des référents dans chacun des sites et des téléconsultations avec les médecins du service de santé universitaire (SSU) de Limoges.
Un vrai travail a été effectué pour la santé mentale, notamment pendant les confinements en lien avec la crise sanitaire, avec l'ouverture en distanciel du SSU, des informations utilisant les réseaux informatiques comme celui de la chaine *YouTube* de l'université. Des téléconsultations et des séances de sophrologie et de yoga lors des périodes de préparation des examens y sont proposées.

[133] En particulier à Brive et Guéret.

Conclusion

L'université de Limoges a connu depuis 2017 une modification importante de son environnement tant du point de vue de la politique de site que de celui des partenariats institutionnels. À cela, s'est ajoutée une crise interne pour la mise en œuvre d'un établissement expérimental et des difficultés de gestion illustrées par le Plan de retour à l'équilibre financier (PREF).
Les élections de fin 2020 ont confié les rênes de l'établissement à une nouvelle gouvernance qui s'attache à réinterroger son modèle stratégique.
La recherche et la valorisation particulièrement denses dans quelques niches bien identifiées menées par quelques laboratoires de qualité notamment dans les domaines de la santé, de l'électronique, de l'optique, de l'informatique et des matériaux dont les céramiques demeurent des marqueurs solides.
L'établissement maintient le déploiement d'une offre de formation dans tout son territoire avec la double optique de proposer ainsi un ascenseur social et de développer l'excellence. L'accent est mis sur l'interdisciplinarité en recherche et en innovation.
L'établissement a un déficit d'étudiants en mobilité internationale notamment entrante.
Concernant l'évolution de l'université, une étape de transition a été nécessaire et l'attention portée aux questions de qualité de vie au travail en est l'illustration. Cependant, et au-delà des efforts de transparence, les partenaires et la communauté sont aujourd'hui dans une attente de clarification et surtout de traduction opérationnelle d'un certain nombre d'enjeux externes et internes.
L'UL doit accélérer son travail concernant sa marque, qu'il s'agisse d'outils de communication ou de sa capacité à s'inscrire dans les appels à projets européens, nationaux et régionaux. Au plan interne, les services centraux et les procédures doivent être clairement renforcés pour un pilotage pluriannuel de qualité et un nouvel équilibre doit être trouvé dans les relations avec les facultés et les instituts pour une politique d'établissement consolidée. L'articulation des enjeux globaux et locaux est cruciale et l'établissement pourrait jouer un rôle structurant dans cette trajectoire délicate.
Au regard du rapport précédent, un certain nombre de difficultés sont toujours présentes et des recommandations déjà formulées sont de nouveau d'actualité, notamment pour ce qui concerne le pilotage et la structuration interne. La dynamique observée dans le domaine de la recherche et de la valorisation montre que l'établissement dispose des potentialités dans certains domaines pour répondre à ces enjeux.

1 / Les points forts

- Une production scientifique de qualité dans des niches thématiques précises qui s'exprime par une capacité à répondre aux AAP ;
- Une structuration efficiente des instituts et des plateformes d'appui à la recherche ;
- Une vive impulsion de la vie étudiante et une forte implication institutionnelle des étudiants ;
- Des dispositifs éprouvés à l'international dont les lignes directrices restent à être mieux formalisées ;
- Une valorisation performante qu'il convient de sécuriser et généraliser à tous les domaines.

2 / Les points faibles

- Une stratégie externe qui peine à se positionner dans un environnement en mouvement ;
- Des relations déstabilisées entre gouvernance et composantes avec des périmètres et responsabilités mal définis ;
- Absence d'un observatoire de la vie étudiante local et déficit de suivi de la réussite étudiante ;
- Un projet stratégique insuffisamment formalisé qui tarde à trouver sa déclinaison opérationnelle ;
- Une fragilité administrative liée au sous-dimensionnement des services consacrés au pilotage ;
- Un manque de culture procédurale.
- Une stratégie internationale à définir.

3 / Les recommandations

- Clarifier le périmètre des responsabilités de la gouvernance et des composantes ;
- Homogénéiser davantage les services aux étudiants (de l'accueil à l'insertion professionnelle) sur l'ensemble des sites afin d'estomper les inégalités de traitement selon les composantes et leur localisation ;
- Poursuivre et accélérer le travail de fiabilisation des données, notamment sur la réussite et l'emploi des étudiants, pour optimiser leur exploitation dans des analyses au service de la stratégie pluriannuelle de l'établissement ;

- Renforcer un certain nombre de fonctions administratives centrales (aspects juridiques, patrimoine, RPS) ;
- Mieux concilier l'ancrage territorial historique et une appropriation volontariste des dispositifs proposés par la région Nouvelle-Aquitaine.
- Renforcer la mobilité internationale étudiante entrante.

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
Ad'Ap	Agenda d'Accessibilité programmée
ALL	Arts, lettres, langues
ANR	Agence nationale de la recherche
ARS	Agence régionale de santé
Avrul	Agence de valorisation de l'université de Limoges

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BISCEm	Biologie intégrative Santé Chimie Environnement
BIU	Bureau d'information unique
BUT	*Bachelor* universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAF	Capacité d'autofinancement
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Clés	Certification en langues de l'enseignement supérieur
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COM	Contrat d'objectifs et moyens
ComUE	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plans État-région
CRCI	Chambre régionale de commerce et d'industrie
CREPS	Centre de ressources d'expertise et de performance sportive
CREST	Conférence régionale de l'enseignement supérieur et du transfert de technologie
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

D

D	(LMD) Doctorat
DAF	Direction des affaires financières
DD	Développement durable
DDCA	Direction développement-conseil et accompagnement
DEUST	Diplôme d'études universitaire scientifique et technique
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	*European credit transfer system* (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EMIS	*Experimentale Medicine Imaging and Surgery*
ENPP	*European Network for Positive Psychologie*
ENSA	École nationale supérieure d'art et de design
ENSIL-ENSCI	Ecole d'ingénieurs de Limoges
ENT	Environnement numérique de travail
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Erasmus	*European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
ERC	*European Research Council*
Esri	Enseignement supérieur, recherché et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche

F

FabLab	*Fabrication Laboratory*
FIPHFP	Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique
Fle	Français langue étrangère
FLTV	Formation tout au long de la vie

G

GEIST	Génomique, Environnement, Immunité, Santé et Thérapeutique
GIO	Gouvernance des Institutions et des Organisations
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GRH	Gestion des ressources humaines

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HRS4R	*Human resources strategy for researchers*

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
IDEX	Initiative d'excellence
Ifsi	Institut de formation en soins infirmiers
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IH2EF	institut des hautes études de l'éducation et de la formation
Ilfomer	Institut limousin de formation aux métiers de la réadaptation
Inrae	Institut national de la recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPAM	Institut de recherche Procédés appliqués aux Matériaux
IPERU	Indicateurs de production des établissements de recherche universitaire
IRCER	Institut de recherche sur les céramiques
ISAE-ENSMA	École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique de Poitiers
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	LANgues pour Spécialistes d'Autres Disciplines
LDV	Léonard de Vinci (ComUE)
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
Mesri	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation
MMNP	*Myelin Maintenance and Peripheral Neuropathies*

O

OSMP	Ouverture sur la société et le monde professionnel
OST	Observatoire des sciences et techniques
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

PACES	Première année commune aux études de santé
PEC	Portefeuille d'Expérience et de Compétences
Pépite	Pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PR	Professeur des universités
PREF	Plan de retour à l'équilibre financier
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

Q

QVT	Qualité de vie au travail

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RESINFIT	Résistances et innovation thérapeutique
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationale
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RSE	Responsabilité sociétale et environnementale

S

SAGHE	Système automatisé de gestion des heures d'enseignement
SAP	Service d'aide au pilotage
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIMULIM	Centre de Simulation aux métiers de la santé LIMousin
SPSI	Schéma pluriannuel de la stratégie immobilière
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur

T

TACTIC	Actions transverses céramiques avancées & TIC
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TOEIC	*Test of english for international communication*

U

UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UL	Université de Limoges
UMR	Unité mixte de recherche
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant
VPRI	Vice-président aux relations internationales

Observations de la présidente

Université de Limoges

Présidence

Limoges, le 29 août 2022

Isabelle Klock-Fontanille
Présidente de l'université de Limoges
A
Monsieur le professeur Thierry Coulhon
Président du HCERES

Tél. 05 55 14 91 11

presidence@unilim.fr
Réf : 223 IKF-CC-29-08-2022

Objet : Observations de l'université de Limoges sur le rapport HCERES – Campagne d'évaluation 2020-2022 (Vague B)

Monsieur le président,

L'université de Limoges (UL) remercie le HCERES pour l'analyse très précise et circonstanciée de sa situation et du projet de la gouvernance. L'UL remercie tout particulièrement le HCERES pour l'attention que le comité a prêtée au projet que la gouvernance, à peine élue au moment de l'évaluation, avait commencé à mettre en place. Cette évaluation, qui a fortement mobilisé l'équipe politique et les équipes administratives de l'établissement que je tiens à remercier, a la particularité de s'être déroulée avec une équipe de direction renouvelée et elle a par ailleurs eu lieu dans un contexte de PREF, contexte difficile pour l'UL. Ce regard extérieur posé sur la stratégie de l'université et sa gestion et les recommandations formulées par le comité HCERES constituent pour l'équipe en début de mandature des éléments précieux qui viennent d'une part conforter son appréciation de la situation globale de l'université et d'autre part alimenter la politique que nous menons et que nous développons sur l'ensemble de la mandature.

Les trois points qui nous paraissaient mériter un regard étaient les suivants :

- Les actions concernant la qualité de vie au travail ;
- L'interdisciplinarité en tant que marqueur de l'identité de l'établissement ;
- La répartition de l'université de Limoges entre plusieurs sites visant un maillage de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le territoire de l'académie de Limoges.

L'évaluation menée par le comité d'experts du HCERES nous a permis de mieux cerner à la fois nos faiblesses et nos manques, mais aussi notre potentiel. Par ailleurs, les échanges avec les membres du comité nous ont aussi permis de mieux définir, clarifier et hiérarchiser nos objectifs. Quant à la lecture du rapport, une année après, elle nous permet de mesurer le chemin parcouru et le chemin qui reste à parcourir.

L'équipe fait sienne ces recommandations qui rencontrent des éléments de sa propre analyse et a déjà engagé et va continuer à engager des actions visant à atteindre les différents objectifs qu'elle s'est fixés. Ci-dessous des commentaires en regard de ces recommandations.

Le comité HCERES a noté que les modifications de son environnement rendaient nécessaire un repositionnement institutionnel et la redéfinition de la trajectoire de l'UL.

L'UL présente trois caractéristiques fortes :

(i) Elle est une université pluridisciplinaire à taille humaine : elle a ainsi une fonction d'établissement de proximité rendant le service public de proximité aux étudiants du territoire, mais aussi un établissement spécialisé qui excelle sur certains sujets, dans chacun des quatre grands domaines disciplinaires (Santé, Sciences et techniques, Droit/Gestion/Sciences Economiques, SHS).

(ii) Elle est résolument multisite (Limoges, Brive, Tulle, Guéret, Egletons, pour citer les plus importants) : mue par une politique d'égalité des territoires, elle déploie dans ses sites des formations au plus près des besoins des territoires et en

partenariat avec les collectivités territoriales, qui participent le plus souvent aux aménagements du campus, à la réhabilitation des bâtiments et au développement de l'offre de formation. La garantie à chaque citoyen d'un égal accès aux services d'éducation participe à la lutte contre les fractures territoriales.

(iii) Elle fait le choix de promouvoir une recherche pluridisciplinaire avec des niches en recherche très fortement reconnues et connectées au monde socio-économique, pour lequel elle a créé plusieurs outils dédiés. En janvier 2008, l'UL crée, conjointement avec la région Limousin, l'Agence de Valorisation de la Recherche Universitaire du Limousin (AVRUL) qui sert de guichet unique entre les entreprises et l'établissement. Trois ans plus tard, la fondation partenariale est venue renforcer les liens et actions menées à l'interface université/sphère socio-économique en impliquant plus directement les partenaires dans l'évolution des formations (employabilité, participation aux conseils de perfectionnement) et dans le soutien à la recherche et à l'innovation sur son territoire. L'université a également participé à la mise en place plusieurs centres techniques proposant des services de transfert de technologies en lien avec l'excellence de sa recherche, ainsi que plusieurs laboratoires communs avec des entreprises du territoire ou nationales.

Jusqu'en 2016, l'UL a inscrit son empreinte territoriale au sein de l'ancienne région Limousin, qui comportait près de 750 000 habitants avec une cohérence culturelle et territoriale bimillénaire. L'UL était la seule université du Limousin, territoire à la fois agricole et industriel, avec un tissu économique dense et majoritairement composé de PME, avec des niveaux technologiques assez inégaux.

L'environnement a changé, imposant à l'UL de faire face à de nouveaux défis. Les défis, ce sont d'une part l'intégration dans la grande région Nouvelle-Aquitaine, avec des dispositifs de soutien régionaux très différents de ceux que portaient la région Limousin, et d'autre part la fin de la COMUE Léonard de Vinci, dont elle faisait partie avec deux autres établissements : l'université de Poitiers et l'ISAE-ENSMA également à Poitiers. L'UL est donc amenée à repenser son rapport aux territoires et son positionnement dans un ensemble bien plus vaste.

Ces deux défis - intégration dans la Nouvelle-Aquitaine et fin de la COMUE – ne doivent pas faire oublier deux autres défis, pointés du doigt par le comité HCERES : d'une part, le comité recommande à l'UL de mettre en œuvre un pilotage plus cohérent pour traiter l'ensemble des nombreux sites de son territoire, et d'autre part, de mieux définir sa stratégie internationale. Cette dernière est en cours d'élaboration. Quant à la mise en œuvre d'une politique de site active, elle a été réalisée via plusieurs actions :

- Les comités de site stratégiques sont en place sur chacun des sites et se réunissent une fois par an. Ils rassemblent tous les acteurs qui participent à l'enseignement supérieur, que ce soit en assurant des formations, en accueillant des stagiaires, en participant au financement des formations, en accompagnant la vie étudiante, etc.
- Un règlement de site *ad hoc* pour chacun des sites est en cours de réalisation.
- Une valorisation de la fonction « responsable de site » est en cours d'élaboration (lettre de mission, nomination « officielle », prime dans le cadre du volet C2 du RIPEC) et la généralisation d'un responsable administratif est en cours.

Le comité HCERES a noté que, si l'UL souhaite une gouvernance au service de ses ambitions, d'une part elle est encore en quête de stabilité afin de sécuriser son organisation administrative, et d'autre part le pilotage opérationnel global montre une fragilité qui affaiblit ses capacités de pilotage pluriannuel.

C'est pourquoi, conformément aux recommandations du HCERES, un certain nombre de chantiers ont été entamés, certains achevés, d'autres en cours de réalisation, d'autres encore à mener.

- Tout d'abord, comme l'a noté le HCERES, l'équipe présidentielle actuelle a eu à s'approprier et à gérer des problématiques importantes de plafond d'emplois et de masse salariale.

- La confiance entre composantes, instituts, directions des services et équipe présidentielle semble revenir progressivement au fil des actions mises en place, reposant sur la transparence et la fiabilisation des données et des procédures : montée en puissance du service juridique, mise en place d'un schéma synoptique des commissions/comités de pilotage de l'établissement, nouvelle direction du pôle international, réflexions autour de la FTLV avec certification Qualiopi, nouveau modèle économique et identification du CFA SUP/DFC, mise en place de procédures claires, fiabilisation des données RH, clarification des rôles et missions des services au sein du fonctionnement administratif de l'université, rénovation des statuts de l'UL.

L'UL suivra les recommandations du HCERES en matière de communication auprès de l'ensemble de la communauté universitaire.

- Par ailleurs, les recommandations du comité d'experts concernant le plan d'action pluriannuel d'emplois et de maîtrise de sa masse salariale, assorti de l'utilisation d'outils précis de suivi et de prévision des plafonds d'emplois, dont ceux issus des ressources propres, et d'une analyse mensuelle de l'évolution des ETPT et de la masse salariale, ont été suivies d'effets. Cela, grâce, en particulier, à la fiabilisation des emplois et la mise en place du système d'information décisionnel grâce à un soutien

du ministère via le dialogue stratégique de gestion qui permet de partager avec les composantes des indicateurs en toute transparence en devenant des aides aux décisions prises par la gouvernance.

- Conformément aux recommandations du HCERES, l'UL a développé massivement ses mécanismes de contrôle interne budgétaire et comptable. Depuis l'examen par le HCERES de la situation de l'UL, on note un redressement du fonds de roulement, et la situation financière est redevenue saine et soutenable

- Concernant le développement des schémas directeurs dans tous les domaines, il convient de préciser que la réflexion porte actuellement sur la mise en place de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens avec les composantes qui seront mis en œuvre en 2023 dans le cadre des dialogues de gestion.

- Pour maîtriser sa trajectoire, et dans le cadre de l'optimisation de la fonction financière et des ressources, l'université s'est engagée dans un certain nombre de chantiers : la mise en place d'une politique achat, la création d'un service facturier, la dématérialisation des factures et des frais de déplacement, etc.

C'est ainsi que la sortie du PREF est en bonne voie pour le 1er janvier 2023 et les efforts de maîtrise de la masse salariale et des effectifs ont permis d'obtenir un rehaussement du plafond d'emplois au niveau ministériel.

- Du côté de la DRH, à la suite des échanges avec le comité d'experts du HCERES et conformément aux recommandations émises, l'effort de redéfinition des processus et de cartographie des missions dans une logique privilégiant à la fois le service à l'usager et la rationalisation des ressources allouées à chaque processus se poursuit :

- Procédures destinées à clarifier et à fluidifier les relations entre ses propres services de gestion des personnels enseignants et BIATSS et les services RH de proximité présents dans les composantes et les instituts de recherche, souvent désorientés et démunis face à l'évolution rapide et complexe de la réglementation en vigueur, principalement due à la mise en œuvre des mesures RH résultantes de la loi TFP *(Transformation de la Fonction Publique)* et de la LPR *(Loi de Programmation de la Recherche)*.
- Mise en place, dans le cadre de la campagne d'emplois annuelle, d'une méthode et d'un mode opératoire permettant de cadrer cette opération complexe et déterminante pour le pilotage des effectifs : calendrier des étapes, transparence et collégialité.
- Mise en place d'un véritable schéma organisationnel entre la DRH et les services RH de proximité présents dans les composantes et les instituts de recherche.
- Mise en place d'une réelle Gestion prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC).
- Pour ce qui concerne la gestion prévisionnelle des effectifs, la DRH prend désormais une part de responsabilité croissante dans son pilotage et dans l'élaboration d'un schéma pluriannuel des emplois en collaboration étroite avec la DGS et le DAF, et sous l'égide de l'équipe politique. A ce titre, la DRH a eu l'occasion de développer à l'occasion du dialogue stratégique de gestion (DSG) auquel elle a été étroitement associée en 2022, le concept de contractualisation interne propice à la mise en place entre d'une part, la gouvernance de l'établissement et d'autre part, les composantes et les instituts de recherche de véritables Contrats d'Objectifs et de Moyens (CPOM), permettant à la fois de préparer, de conduire et de traduire le contenu des dialogues de gestion ; et ce, dans le cadre d'une véritable démarche projet, facilitant de manière corrélative l'élaboration du schéma pluriannuel d'emploi.
- A noter : l'instauration progressive des CPOM au travers des indicateurs de gestion qu'ils mettront en place dans une démarche de co-construction, vise également à assurer :
- un meilleur équilibre au niveau de l'établissement entre la charge d'enseignement et le potentiel enseignants ;
- et un recours maîtrisé aux HEC, tant en formation initiale qu'en formation continue, une fois les données fiabilisées en la matière, par la mise en place d'enveloppes attribuées aux composantes ;

et ce, afin de permettre d'améliorer, consubstantiellement, la soutenabilité de l'offre de formation et la capacité de l'université à la déployer.

Par ailleurs, la réorganisation en cours du CFASup et le déploiement du nouveau modèle économique qui vient d'être adopté pour la formation continue contribuent à aller dans ce sens.

Du côté de la politique des ressources humaines, le comité d'experts souligne que l'UL a clairement défini et décliné sa politique de ressources humaines comportant des chantiers importants, mais que la mise en œuvre opérationnelle exige une amplification.

Conformément aux recommandations du comité et à ses engagements, l'UL a restructuré sa politique de détection des risques psycho-sociaux avec des professionnels bien identifiés. Un dispositif de prise en charge et de traitement des risques psychosociaux (RPS) encourus par les personnels de l'UL a été adopté par le Conseil d'Administration de l'UL, après un parcours de discussion et de co-construction dans le cadre du dialogue social (CT et CHSCT) entamé en Octobre 2021.

La recherche est un marqueur fort de l'établissement et bénéficie d'une organisation pertinente. Le HCERES souligne la structuration de la recherche en 5 instituts qui renforce la cohérence de l'université.

- Le comité HCERES demande à l'établissement de porter une vigilance particulière à la pyramide des âges puisqu'un tiers des personnels pourront faire valoir leurs droits à la retraite dans la période proche. Depuis 2021, les dialogues de gestion ont été élargis aux instituts de recherche (alors que, jusque-là, n'étaient concernés que les composantes UFR/Instituts/Ecole). Cela permet de mieux prendre en compte la gestion de la pyramide des âges, du côté recherche. Par ailleurs, des CPOM (Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens) sont en train d'être mis en place.

- Le comité recommande à l'établissement de sécuriser la chaîne de la valorisation pour préserver l'existant et ouvrir la voie à des modifications, notamment pour faire face à la disparition de la COMUE et à l'échec de la SATT Grand Centre, qui remodèlent le paysage et offrent de nouveaux défis à relever. L'intensification de la valorisation passe par l'AVRUL (Agence pour la valorisation de la Recherche Universitaire du Limousin) et ALIENOR TRANSFERT (expérimentation post-Satt dans le cadre de la COMUE). L'AVRUL qui structure les activités de valorisation et de transfert pour l'UL constitue le modèle et une brique d'ALIENOR TRANSFERT qui permet de mutualiser les méthodes éprouvées au sein de l'AVRUL en matière de maturation et de transfert à l'échelle des deux sites (Limoges – Poitiers). Dans le cadre de la convention de partenariat renforcé avec l'université de Poitiers et l'ISAE-ENSMA, l'UL en assure le portage stratégique, financier et opérationnel.

- Le comité recommande une meilleure articulation de la politique globale de relations internationales à celle de la recherche. La définition de la politique internationale de l'université est en cours d'élaboration.

La diffusion de la culture scientifique, portée par la VP Diffusion scientifique et science ouverte, est un marqueur fort de l'UL et de son lien avec le territoire (et au-delà) : participation à la nuit européenne des chercheurs, Label SAPS, restructuration des PULIM (Presses Universitaires de Limoges), Scientibus, etc.

La recherche interdisciplinaire et les grands enjeux sociétaux : L'UL a toujours su trouver un équilibre entre de grands laboratoires reconnus sur des recherches de pointe, et une organisation en instituts de recherche qui garantit la transversalité de la recherche, qui permet d'avoir une masse critique, des plateformes instrumentales, et qui assure une visibilité à tous les secteurs. Le projet de l'UL est de mieux structurer cette interdisciplinarité pour mieux répondre aux grands enjeux sociétaux du XXIème siècle. Mais c'est aussi la question de la responsabilité du chercheur dans la société, telle qu'elle a été affirmée par le comité d'éthique du CNRS dans le document *Pratiquer une recherche intègre et responsable* (2016), qui rappelle que la responsabilité du chercheur s'exerce vis-à-vis de la société et que l'un des objectifs de la science est sans conteste de contribuer au bien commun de l'humanité.

Par ailleurs, si la structuration de la recherche en instituts est bien mise en place, on constate un déséquilibre dans le degré de structuration : deux secteurs bien structurés et reconnus internationalement (XLIM [Electronique, Photonique, Mathématiques, Informatique, Image] et IMPEO [Institut Matériaux Procédés Environnement Ouvrages]), un secteur en plein développement (le secteur Santé reposant sur le déploiement du concept de OneHealth décliné en OmegaHealth, une approche intégrée de la santé), deux autres secteurs qu'il faut accompagner (SHS et GIO [Gouvernance des Institutions et des Organisations]) pour faire émerger une signature.

Le déploiement de l'interdisciplinarité passe par la création d'un *un service commun d'innovation – CAPs'UL* (Centre d'Appui aux Projets Université de Limoges). La mission principale de ce centre sera de coordonner l'ensemble des acteurs de l'innovation, en interne et avec et pour le territoire, de générer des actions de travail collaboratives pour faciliter l'émergence de projets innovants. Ce nouveau service d'appui au partenariat intègre l'AVRUL, la Fondation partenariale, le centre de co-design CodeMaker et PEPITE qui représentent les outils actifs de la politique d'innovation, d'entrepreunariat et de transfert de l'université. Trois parcours d'accompagnement seront proposés : le parcours de l'étudiant entrepreneur : de l'idée à la concrétisation ; le parcours projets interdisciplinaires issus de la communauté universitaire en partenariat avec le monde socio-économique ; le parcours « projets issus des organisations du territoire ».

Concernant l'offre de formation, le comité souligne que la politique de formation est encadrée par le PREF. Mais il note aussi des initiatives encourageantes :

- Accent mis sur la FTLV (avec, en particulier, la remise sur pied du CFA sup).

- Conformément aux recommandations du comité, une analyse de l'ensemble des formations a été menée, en particulier de type master pour en rééquilibrer l'offre. Plus particulièrement, un travail d'analyse de la soutenabilité de l'offre de formation a été effectué, de même qu'une analyse des Heures complémentaires (HC), afin de distinguer les heures réalisées et les heures payées, les HC proprement dites et les vacations, la FI et la FC, etc.

- Les recommandations du HCERES sur la question de l'interdisciplinarité comme élément structurant des formations ont rencontré le projet CAPs'UL (cf ci-dessus), un hub pour impulser et promouvoir les projets fonctionnant comme un **bureau unique d'information, et** permettant de fluidifier les échanges, matérialisé dans un lieu physique d'**expérimentation interdisciplinaire** pour travailler en mode projet. Cela sera un lieu de **ressources** en ingénierie pour accompagner les projets pédagogiques et de recherche portés par les acteurs de l'université, par les acteurs du monde socio-économique, les collectivités territoriales.

- L'UL a bien pris en compte les remarques du comité HCERES sur le déploiement de l'approche par compétences.

- Le comité recommande à l'établissement de réfléchir à une homogénéisation et une pérennisation des structures des différentes plateformes pédagogiques pour que chacune d'elles puisse être utilisée par la très grande majorité de la communauté universitaire (étudiants, enseignants et personnel administratif). Les initiatives à l'échelle de certaines composantes - formations à distance du département CVTIC (Campus virtuel TIC) à la FST), le dispositif DUENES en médecine pharmacie, le Centre de simulation virtuelle en santé à l'ILFOMER, le dispositif Canopée à l'INSPE - sont en train d'être fédérées à l'échelle de l'établissement sous l'égide d'un chargé de mission « numérique » nouvellement nommé.

- Le comité recommande à l'établissement une systématisation des enquêtes sur la réussite étudiante en créant un questionnaire discuté en amont avec les équipes pédagogiques, mais également avec les étudiants, de façon à s'assurer de leur adhésion à ce type d'enquête. Bien qu'avec le service d'aide au pilotage, l'université ait encore la main sur des enquêtes exhaustives, elle s'est privée d'un outil capital avec la suppression de l'Observatoire de la vie étudiante, en 2019. Des enquêtes à l'échelle du périmètre du projet FORM'UL (Premier cycle des composantes FST, FDSE et FLSH) existent aussi. Au sein du pôle formation, des enquêtes exhaustives ont vu le jour en 2022. Il importe urgemment maintenant à l'université de remettre en place un Observatoire de la vie étudiante, piloté par l'université, qui pourra s'enrichir des initiatives, à l'échelle des composantes, que mènent de leur côté certains responsables de formation.

- Le comité encourage l'UL, au-delà de la convention avec le rectorat, que le comité qualifie d'« exemplaire » à développer de nouvelles actions pour attirer un nombre plus important de lycéens vers les formations universitaires. L'université est reconnue dans sa maîtrise des dispositifs bac -3/ bac +3. Elle développe depuis plusieurs années des cordées de la réussite qui sont complétées depuis cette année par le dispositif Pass en sup, visant à mieux faire connaître l'université, notamment les formations BUT, aux bacheliers technologiques. Elle cible dans tous ces cadres particulièrement des lycées ruraux de l'ex-région Limousin, dans un souci d'irriguer le territoire par sa proximité, d'assurer ses missions de service public, et d'y être un acteur majeur de formation.

Le doctorat repensé : un dispositif doctoral en cours de reconstruction : une réelle chance, selon les termes du rapport HCERES.

Depuis la venue du comité HCERES, les écoles doctorales ont été accréditées sur leur nouveau périmètre (le même que celui des instituts de recherche). Une réflexion a été menée par un chargé de mission sur la formation doctorale et sur la politique doctorale en général, dans la perspective d'une valorisation du doctorat. Dans la mesure où le doctorat relève à la fois de la recherche, de la formation et de l'international, il a été décidé de créer une composante indépendante, avec un conseil, un vice-président et des statuts. Ces derniers sont en cours d'élaboration. Cette composante « Collège des études doctorales » verra le jour le 1er septembre 2022 (les votes dans les différentes instances ont déjà eu lieu) sous la f orme d'un service commun dans un premier temps. A cette occasion, une vice-présidence déléguée en charge du doctorat sera instituée.

Concernant la vie étudiante, le comité HCERES souligne que l'UL est à la recherche d'un esprit fédérateur qui veut placer l'étudiant au cœur de ses pratiques et l'encourage à continuer à s'investir dans les actions en lien avec la transition sociétale et environnementale et à soutenir l'implication des étudiants.

- Le comité recommande à l'établissement de mettre en œuvre sa volonté de consolider sa vie étudiante pour l'ensemble des sites en utilisant la CVEC. Depuis la venue du comité HCERES, le processus de gestion de la CVEC par les étudiants a été validé et mis en œuvre.

- C'est une VPE dédiée au développement durable qui porte politiquement ce défi sociétal.

- Un comité de site est mis en place sur chacun des sites de l'université (Tulle, Guéret, Egletons, Brive) et piloté par la VP Etudiante afin d'organiser des actions de vie étudiante sur les sites eux-mêmes, pour impliquer les étudiants de chaque site dans la vie étudiante, et pour mieux organiser les déplacements des étudiants sur le site de Limoges.

- Le CALM (Comme à la maison), pôle de la vie étudiante, est opérationnel, au cœur des campus, lieu de vie étudiant, mais aussi salle de spectacle (en cours d'accréditation).

Ce sont là quelques éléments de commentaires. Vous le constaterez, monsieur le président, ces commentaires viennent conforter l'analyse du rapport d'évaluation que nous partageons dans sa globalité. Ils nous permettent aussi de souligner à la fois les actions menées pour assainir la situation de l'université et l'état d'avancement de notre projet politique.

Je vous souhaite bonne réception de cette réponse de l'université de Limoges et vous prie de croire, monsieur le président, en l'expression de mes sentiments respectueux.

Isabelle Klock-Fontanille

Présidente de l'université de Limoges.

Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de l'université de Limoges a eu lieu du 30 novembre au 2 décembre 2021. Le comité était présidé par Monsieur **Thierry MONTALIEU**, maître de conférences (sciences économiques), ancien vice-président du conseil d'administration et ancien administrateur provisoire de l'université d'Orléans.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Célia BARRAU**, chargée de valorisation au Ministère des Armées, ancienne chef de projet SHS-STIC Satt Lutech ;
- Monsieur **Frédéric GUINNETON**, maître de conférences en sciences des matériaux, vice-président de la commission recherche de l'université de Toulon ;
- Madame **Anne KHOURY,** directrice des ressources humaines de l'université de Tours, ancienne directrice générale adjointe de l'université de Nice Côte d'Azur ;
- Monsieur **Louis L'HARIDON,** étudiant en cursus master ingénierie (CMI) en computer science, vice-président étudiant de CY Cergy Paris université ;
- Madame **Bénédicte STURBOIS,** professeure des universités en biologie végétale, vice-présidente de la commission de la formation et de la vie universitaire de l'université d'Evry Val d'Essonne ;
- Madame **Isabel VEGA MOCOROA,** professeure des universités en finances publiques de l'université de Valladolid, Espagne.

Jean-Luc CLÉMENT, conseiller scientifique, et **Diego VELASQUEZ**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales

évaluation et qualité
Hcéres

2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr @Hceres_ Hcéres