

DELIBERATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE DE LIMOGES

Vu le Code de l'éducation,
Vu les statuts de l'Université de Limoges,

Délibération enregistrée sous le numéro : **742/2026/CAB**
Conseil d'Administration du 6 février 2026

Sujet : projet d'administration

Le projet d'administration proposé par la direction générale des services, et annexé à la présente décision, est proposé au vote des membres du Conseil d'Administration.

Membres en exercice : 36
Nombre de présents ou représentés : 28
Abstention (s) : 2
Suffrages exprimés : 26
Pour : 26
Contre : 0

Fait à Limoges, le 06 février 2026

Le Président de l'Université



Vincent JOLIVET

Publié au recueil des actes administratifs du mois de février 2026.
Transmis au rectorat de l'académie de Limoges le 10 février 2026.

Modalités de recours : *En application de l'article R 421-1 du code de justice administrative, le Tribunal Administratif de Limoges peut être saisi par voie de recours formé contre les actes réglementaires dans les deux mois à partir du jour de leur publication et de leur transmission au Recteur*

Délibération publiée sur le site de l'Université de Limoges



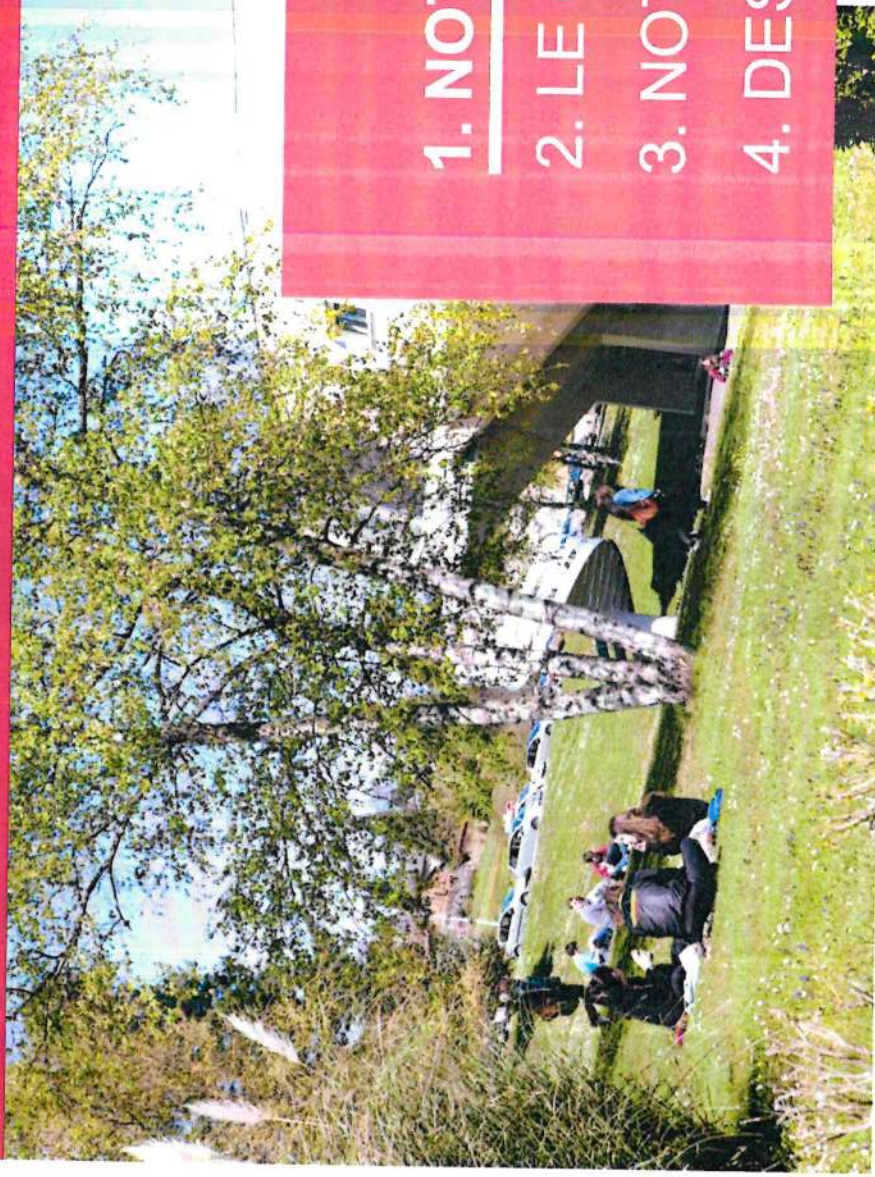
« Faire de l'administration une communauté professionnelle forte, levier stratégique aux côtés de la présidence de l'université. »

Projet d'administration de l'université de Limoges

université ouverte
 *source de réussites*

 Université
de Limoges

Projet d'administration de l'université de Limoges



1. NOTRE CONTEXTE
2. LE CONSTAT
3. NOTRE AMBITION
4. DES PISTES DE TRAVAIL

Une université qui doit prendre en compte les évolutions de son environnement

Principes directeurs

- ☐ Un environnement instable et contraint sur le plan international
- ☐ Des mutations de l'ESR à prendre en considération
- ☐ Un contexte budgétaire contraint
- ☐ Une offre de formation à adapter face aux évolutions de la population étudiante
- ☐ Des mutations qui ont un impact fort sur l'organisation interne de l'université
- ☐ Un contexte territorial spécifique
- ☐ Un capital humain fragilisé



Une université qui doit prendre en compte les évolutions de son environnement (1/7)

- ❑ **Un environnement instable et contraint sur le plan international**
 - **Un climat géopolitique mondial dégradé**
 - Une logique de conflictualité accrue fragilise la circulation des savoirs
 - Deux risques majeurs :
 - Baisse du nombre d'étudiants et de chercheurs étrangers, impactant l'attractivité internationale
 - Coopérations scientifiques et partenariales davantage contrôlées, encadrées, voire limitées
- **La liberté académique mise à l'épreuve**
 - Les tensions démocratiques peuvent générer une pression accrue sur la liberté d'expression et de recherche
 - Une attente forte s'affirme vis-à-vis des universités : contribuer aux débats sociétaux et politiques par l'expertise et la production de preuves scientifiques

Une université qui doit prendre en compte les évolutions de son environnement (2/7)

❑ Des mutations de l'ESR à prendre en considération

- **Le déploiement du projet de connaissance des coûts des activités (P2CA)** implique une montée en puissance du pilotage budgétaire et conduit à une mobilisation accrue des services administratifs pour produire des données financières précises
- **Les réformes nationales**, comme celle de la formation des professeurs des écoles, se traduisent par une reconfiguration rapide des missions universitaires et aboutissent à une complexification des organisations internes
- **La préparation de l'accréditation Hcéres 2026-2027** entraîne une mobilisation massive des équipes autour de l'auto-évaluation et du pilotage par la donnée, tout en créant un risque de surcharge pour des services déjà sollicités
- **La sensibilité croissante des étudiants aux enjeux environnementaux et sociétaux** renforce les attentes vis-à-vis de leur université et impose une cohérence accrue entre missions, partenariats et organisation interne

Une université qui doit prendre en compte les évolutions de son environnement (3/7)

□ Un contexte budgétaire contraint

- Le **déficit structurel des finances publiques** aboutit à des contraintes budgétaires accrues pour les universités, limitant leur marge de manœuvre
- L'**arrêt programmé de certains financements** conduit à un besoin d'anticipation stratégique et à une diversification des sources de revenus
- La **réduction des financements extérieurs**, notamment liés à l'alternance, fragilise certaines filières de formation
- Ces évolutions imposent une **réinvention du modèle économique de l'université** : optimisation des dépenses, réflexion sur l'allocation des ressources et nouveaux leviers de développement (formation continue, partenariats, internationalisation sélective)

Une université qui doit prendre en compte les évolutions de son environnement (4/7)

❑ Une offre de formation à adapter face aux évolutions de la population étudiante

- La baisse du nombre de bacheliers généraux, couplée à la hausse du nombre de bacheliers professionnels, entraîne une transformation du vivier d'étudiants et oblige à repenser les modalités d'accompagnement et d'orientation
- L'essor des établissements privés sur le territoire accentue la concurrence et alimente le questionnement de la société quant à la capacité des universités à adapter leur offre de formation

Une université qui doit prendre en compte les évolutions de son environnement (5/7)

□ Des mutations qui ont un impact fort sur l'organisation interne de l'université

- **Les réformes structurelles**, souvent imposées sans anticipation, créent une instabilité organisationnelle et alourdissent la charge des services dans la mise en oeuvre des nouvelles missions
- **La demande croissante de prise en compte des transitions écologiques et sociétales** impose une réorientation de l'université vers des pratiques plus durables et inclusives
- **Les bouleversements liés à l'intelligence artificielle** se traduisent par une transformation rapide des organisations administratives et pédagogiques (dématérialisation, automatisation, nouvelles compétences)

Une université qui doit prendre en compte les évolutions de son environnement (6/7)

□ **Un contexte territorial spécifique**

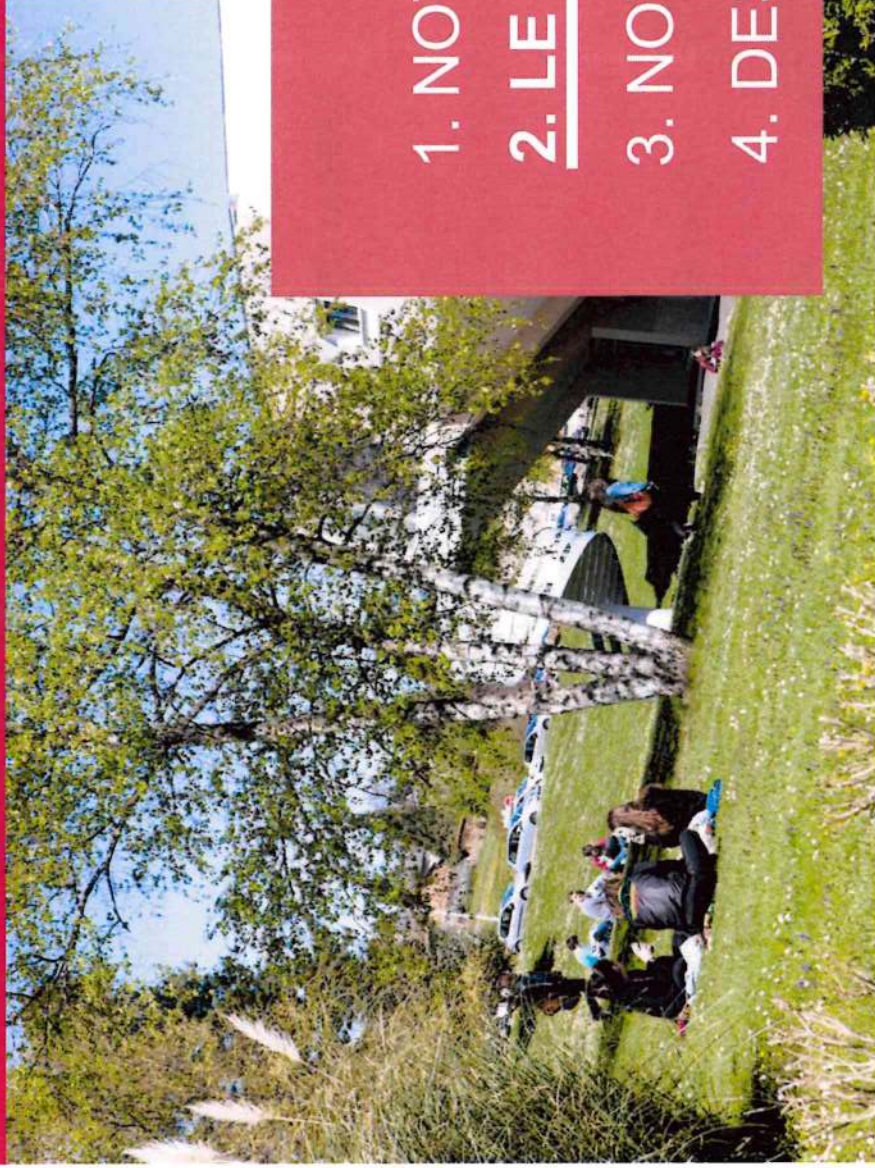
- **La mise en place des nouveaux cadres contractuels (COMP 2026-2031, CPER 2028-2034, CCT)** renforce les logiques de planification à long terme, dans lesquelles l'université de Limoges doit s'inscrire activement
- **L'inscription dans un territoire à dominante rurale, marqué par une démographie fragile**, confère à l'université un rôle spécifique d'acteur clé de l'accès à l'enseignement supérieur et à la recherche dans le centre-ouest français

Une université qui doit prendre en compte les évolutions de son environnement (7/7)

□ **Un capital humain fragilisé**

- **Le maintien du projet de non-remplacement d'un départ à la retraite sur trois** risquerait de provoquer un déséquilibre démographique du personnel et réduirait progressivement les compétences disponibles
- **La complexification croissante des dossiers à traiter** implique un besoin accru de compétences spécialisées, difficile à satisfaire dans un contexte d'attractivité en baisse
- **La baisse d'attractivité des métiers de l'université et de la fonction publique** entraîne des difficultés de recrutement et de fidélisation, accentuant la fragilité des équipes

Projet d'administration de l'université de Limoges



1. NOTRE CONTEXTE
2. LE CONSTAT
3. NOTRE AMBITION
4. DES PISTES DE TRAVAIL

Des faiblesses sur lesquelles il nous faut travailler... Mais aussi des atouts indéniables pour réussir

Principes directeurs

❑ Des faiblesses sur lesquelles il nous faut travailler

- Une crise politique et organisationnelle qui a laissé des traces
- Une organisation et des modes de fonctionnement à parfaire
- Une situation RH fragile

❑ ... Mais aussi des atouts indéniables pour réussir

- Une formation, recherche et vie de campus, moteurs d'attractivité
- Une gouvernance renouvelée, facteur de cohérence et de réactivité
- Des équipes compétentes et engagées, levier de cohésion et de performance
- Une situation financière et matérielle saine



Des faiblesses sur lesquelles il nous faut travailler (1/3)

❑ **Une crise politique et organisationnelle qui a laissé des traces**

- **L'absence de DGS** pendant 14 mois a créé des tensions et des incertitudes dans le pilotage stratégique
- **Un précédent projet d'administration resté inachevé** qui a alimenté les sentiments de manque de reconnaissance et de perte de sens
- **Le manque de coopération ressenti entre l'équipe présidentielle et la direction générale des services** a freiné la collaboration et restreint la mise en œuvre de projets collectifs
- **Le faible niveau de communication perçu entre la gouvernance et les personnels, et entre les services**, a conduit à un sentiment d'opacité et a affecté l'engagement des agents

Des faiblesses sur lesquelles il nous faut travailler (2/3)

❑ **Une organisation et des modes de fonctionnement à parfaire**

- **Une absence de pilotage structuré et la disparition du SAP** réduisent la maîtrise des ressources humaines (ex : le dépassement du plafond d'emplois État) et des coûts en général
- **Une absence de stratégie immobilière (SPSI)** entraîne des coûts élevés et rend difficile la planification sur le volet patrimonial
- **L'absence de macro-planning partagé, la faible pratique de la dématérialisation et l'insuffisance des procédures écrites** freinent la coordination et réduit l'efficacité
- **Le fonctionnement cloisonné des composantes et services** ralentit la communication transversale, entraîne une duplication des compétences et limite la mise en œuvre de projets globaux
- **Les circuits décisionnels longs et peu clairs, les responsabilités insuffisamment définies** ralentissent la prise de décision et alimentent frustration et confusion

Des faiblesses sur lesquelles il nous faut travailler (3/3)

❑ Une situation RH fragile

- **L'absence de cartographie des fonctions et des compétences** empêche d'anticiper les besoins, alimente une surcharge de travail et fragilise la qualité des services rendus
- **L'éclatement géographique des sites et la diversité des pratiques** réduisent la cohésion et affaiblissent le sentiment d'appartenance
- **La faible reconnaissance des compétences individuelles et collectives** est un facteur de démotivation, limite la mobilité interne et réduit l'efficacité globale des équipes
- **Le manque de formation « métier » et de dispositif accompagnant la prise de poste** restreint l'harmonisation des pratiques et freine la professionnalisation des équipes
- **Le manque de perspectives d'évolution** peut affecter l'engagement des personnels et entraîner une perte de talents

... Mais aussi des atouts indéniables pour réussir (1/4)

- ❑ **Une formation, recherche et vie de campus, moteurs d'attractivité**
 - **Une formation et une recherche de qualité** qui permettent l'excellence académique et alimentent la création d'entreprises et la valorisation des résultats
 - **Une université pluridisciplinaire, dotée d'une composante santé**, qui accroît l'attractivité pour étudiants et chercheurs
 - **Des signatures scientifiques et des projets structurants remportés** qui renforcent le rayonnement et stimulent l'innovation et les partenariats avec les acteurs socio-économiques
 - **Une vie étudiante dynamique** qui constitue un facteur d'attractivité et renforce l'image positive de l'université

... Mais aussi des atouts indéniables pour réussir (2/4)

- ❑ **Une gouvernance renouvelée, facteur de cohérence et de réactivité**
 - L'arrivée d'une nouvelle équipe présidentielle et la structuration d'une nouvelle direction générale des services qui lance une nouvelle dynamique de travail et de coopération
 - L'alignement de l'équipe politique et de l'administration qui facilite la prise de décision et permet une meilleure coordination entre composantes et services
 - La capacité à réagir rapidement aux difficultés qui renforce la résilience et stimule la confiance des équipes

... Mais aussi des atouts indéniables pour réussir (3/4)

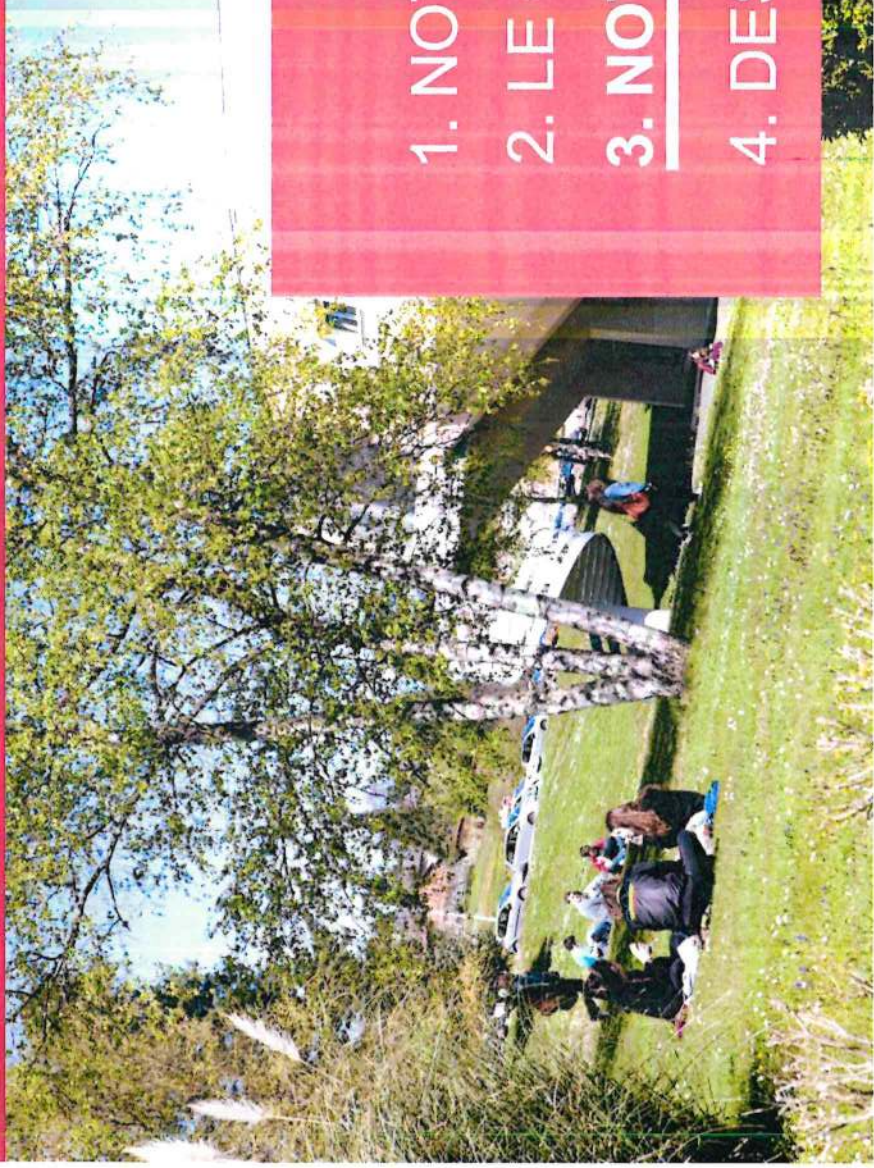
❑ **Une situation financière et matérielle saine**

- **Des indicateurs financiers sous contrôle** qui traduisent une situation maîtrisée et permettent une planification sereine des investissements
- **Des conditions matérielles** pour travailler jugées satisfaisantes qui favorisent le bien-être au travail

... Mais aussi des atouts indéniables pour réussir (4/4)

- ❑ **Des équipes compétentes et engagées, levier de cohésion et de performance**
 - **L'existence de compétences techniques et d'une bonne réactivité** dans les services et composantes
 - **Un fort attachement des personnels et étudiants au territoire et au service public** qui stimule l'engagement et consolide la cohésion autour des projets universitaires
 - **Une mobilisation collective et une solidarité face aux difficultés** qui renforcent la résilience et garantit la continuité des projets

Projet d'administration de l'université de Limoges



1. NOTRE CONTEXTE
2. LE CONSTAT
- 3. NOTRE AMBITION**
4. DES PISTES DE TRAVAIL

Notre ambition est de **faire de l'administration une communauté professionnelle forte, levier stratégique aux côtés de la présidence de l'université.**

- Au service des usagers, elle est **engagée** pour le rayonnement et l'attractivité de l'établissement afin de répondre à ses missions de soutien à la réussite étudiante, la vie de campus, la recherche, l'international et l'innovation.
- Elle est **reconnue et valorisée** pour son expertise, son organisation, ses modes de travail et les projets de transformation qu'elle porte.

Les trois axes stratégiques

- ❑ Faire de l'administration une communauté professionnelle forte : **engagement et développement des équipes**
- ❑ Faire de l'administration une communauté professionnelle, levier stratégique aux côtés de la présidence de l'université : **cohésion et vision partagée**
- ❑ Faire de l'administration une communauté professionnelle reconnue et valorisée pour son expertise, son organisation, ses modes de travail et les projets de transformation qu'elle porte : **performance et excellence opérationnelle**

Projet d'administration de l'université de Limoges



1. NOTRE CONTEXTE
2. LE CONSTAT
3. NOTRE AMBITION
4. DES PISTES DE TRAVAIL

Principes directeurs

- ☐ Une communauté qui donne du sens en se réappropriant les missions de l'université
- ☐ Une communauté qui privilégie la collaboration et l'innovation
- ☐ Une université qui construit une marque employeur (attirer, développer et fidéliser les talents)



Faire de l'administration une communauté professionnelle forte (1/3)

❑ **Une communauté qui donne du sens en se réappropriant les missions de l'université**

- **Une communauté qui partage des valeurs professionnelles communes**
 - Réaffirmer sens du service public et contribution de chacun aux missions de l'université
 - Promouvoir un double ancrage : territorial et international
 - Inscrire la transition écologique et sociétale au cœur des pratiques administratives
 - Cultiver des rituels internes favorisant la cohésion et la reconnaissance collective
- **Une communauté qui développe sa connaissance des enjeux de l'université et qui est fière de son université**
 - Renforcer l'information sur les enjeux stratégiques et réussites de l'établissement
 - Favoriser la compréhension mutuelle des missions entre services et composantes
 - Mettre en place une communication interne positive, transparente et continue
 - Faire des personnels BIATSS des ambassadeurs de l'université
 - Communiquer sur les réussites administratives

– **Une communauté à l'écoute des usagers et en accompagnement des projets**

- Structurer l'accompagnement des porteurs de projets (formation, méthodologie, appui)
- Développer la veille sur les besoins et attentes des usagers internes et externes
- Promouvoir une culture de service et d'amélioration continue

❑ **Une communauté qui privilégie la collaboration et l'innovation**

- **Décloisonner le fonctionnement entre composants et services**
 - Développer le travail en mode projet et l'approche transversale
 - Harmoniser, clarifier, simplifier
- **Soutenir l'expérimentation, l'usage des outils numériques et de l'intelligence artificielle**
 - Encourager le partage d'expériences et de bonnes pratiques
 - Être à l'écoute, partager
- **Développer en interne des dispositifs d'analyse et d'amélioration des pratiques**
 - Accélérer le déploiement de dispositifs de contrôle interne, d'audit
 - Organiser un accompagnement à la transformation
- **Proposer de nouveaux modèles de coordination pour assurer une montée en compétences collective et renforcer la qualité du service rendu**
 - S'appuyer sur des réseaux métiers
 - Mutualiser des compétences (équipes d'appui mobile, centres de service partagé)

❑ **Une université qui construit une marque employeur (attirer, développer et fidéliser les talents)**

- **Gagner en attractivité**
 - Proposer des missions complètes valorisantes
 - Professionnaliser le processus de recrutement
 - Améliorer les actions en matière de QVCT
 - Réinterroger les éléments financiers et la politique sociale
- **Savoir intégrer**
 - Consolider la politique en faveur de l'inclusion
 - Favoriser la découverte de l'ensemble des composantes et services de l'établissement
- **Assurer la montée en compétences et l'accompagnement**
 - Renforcer le plan de formation « métier »
 - Offrir des parcours de carrière valorisants
 - Valoriser l'expertise

Faire de l'administration une communauté professionnelle, levier stratégique aux côtés de la présidence de l'université

Principes directeurs

- ☐ Une organisation qui favorise les conditions d'une relation de confiance
- ☐ Une administration qui contribue à une vision partagée
- ☐ Une administration qui contribue à l'élaboration du projet de développement de l'établissement



Faire de l'administration une communauté professionnelle, levier stratégique aux côtés de la présidence de l'université (1/3)

□ **Une organisation qui favorise les conditions d'une relation de confiance**

- **Contribuer à aligner la vision stratégique de la gouvernance (présidence et DGS)**
 - Renforcer le travail collaboratif entre les vice-présidents et la direction générale des services
 - Viser à terme un projet d'établissement qui intègre les dimensions politique et administrative

– **Renforcer les interactions entre la gouvernance et les composantes à tous les niveaux**

- Favoriser les mobilités internes entre services et composantes
 - Renforcer la compréhension mutuelle
- Faire des responsables administratifs et financiers des acteurs du dialogue aux côtés des directeurs des composantes et de la direction générale des services
 - Accroître la formation et l'information des responsables administratifs et financiers

– **Mettre en place des dispositifs de coordination et de régulation**

- Favoriser les lieux d'échanges et de décision collective
- Proposer des dispositifs de résolution de conflits managériaux

Faire de l'administration une communauté professionnelle, levier stratégique aux côtés de la présidence de l'université (2/3)

❑ **Une administration qui contribue à une vision partagée**

- Contribuer à la réalisation des documents stratégiques, les promouvoir et les mettre en œuvre
 - Contractualisation externe (COMP global, schémas directeurs pluriannuels) et interne (COMPI)
- Développer une culture de la diffusion et de l'échange sur les projets stratégiques
 - Améliorer la communication interne et externe

Faire de l'administration une communauté professionnelle, levier stratégique aux côtés de la présidence de l'université (3/3)

❑ **Une administration qui contribue à l'élaboration du projet de développement de l'établissement**

- **Produire, fiabiliser et analyser les données nécessaires au pilotage et à l'arbitrage**
 - Développer et systématiser une approche pluriannuelle
 - Former les équipes à la lecture et à l'analyse des données de pilotage

- **Piloter et sécuriser la mise en œuvre opérationnelle des projets stratégiques**
 - Définir la stratégie de gestion et d'optimisation des ressources
 - Alerter et sensibiliser la présidence aux contraintes et risques juridiques, financiers, humains et organisationnels

Faire de l'administration une communauté professionnelle reconnue et valorisée pour son expertise, son organisation, ses modes de travail et les projets de transformation qu'elle porte

Principes directeurs

- ☐ Une administration qui adapte son organisation à ses missions
- ☐ Une administration qui privilégie le dialogue et l'animation de collectifs
- ☐ Une administration qui déploie des outils de pilotage et de gestion performants, partagés et sécurisés
- ☐ Une administration qui met en place un pilotage de l'activité plus transparent et orienté vers l'évaluation de la performance



Faire de l'administration une communauté professionnelle reconnue et valorisée pour son expertise, son organisation, ses modes de travail et les projets de transformation qu'elle porte (1/4)

□ **Une administration qui adapte son organisation à ses missions**

- **Interroger régulièrement l'adéquation des missions aux attentes des usagers**
 - Être en capacité d'allouer les ressources et moyens vers les missions clés
- **Mener une réflexion sur l'efficacité de l'organisation dans une logique de service rendu aux usagers, d'efficacité, de subsidiarité et de réactivité**
 - Simplifier et optimiser les processus internes pour éliminer redondances et obstacles administratifs
 - Accompagner les personnels lors des transformations
- **Disposer d'une organisation robuste, lisible et cohérente avec l'ambition**
 - Communiquer sur les missions des pôles, directions et services

Faire de l'administration une communauté professionnelle reconnue et valorisée pour son expertise, son organisation, ses modes de travail et les projets de transformation qu'elle porte (2/4)

- ❑ **Une administration qui privilégie le dialogue et l'animation de collectifs**
 - **Faire des réunions des outils d'échanges et de réflexion**
 - Structurer le dialogue sur un partage d'indicateurs communs et lisibles
 - **Accompagner vers des pratiques managériales qui donnent du sens aux missions et valorisent les personnels**
 - Être dans une logique d'écoute
 - Favoriser l'intelligence collective

Faire de l'administration une communauté professionnelle reconnue et valorisée pour son expertise, son organisation, ses modes de travail et les projets de transformation qu'elle porte (3/4)

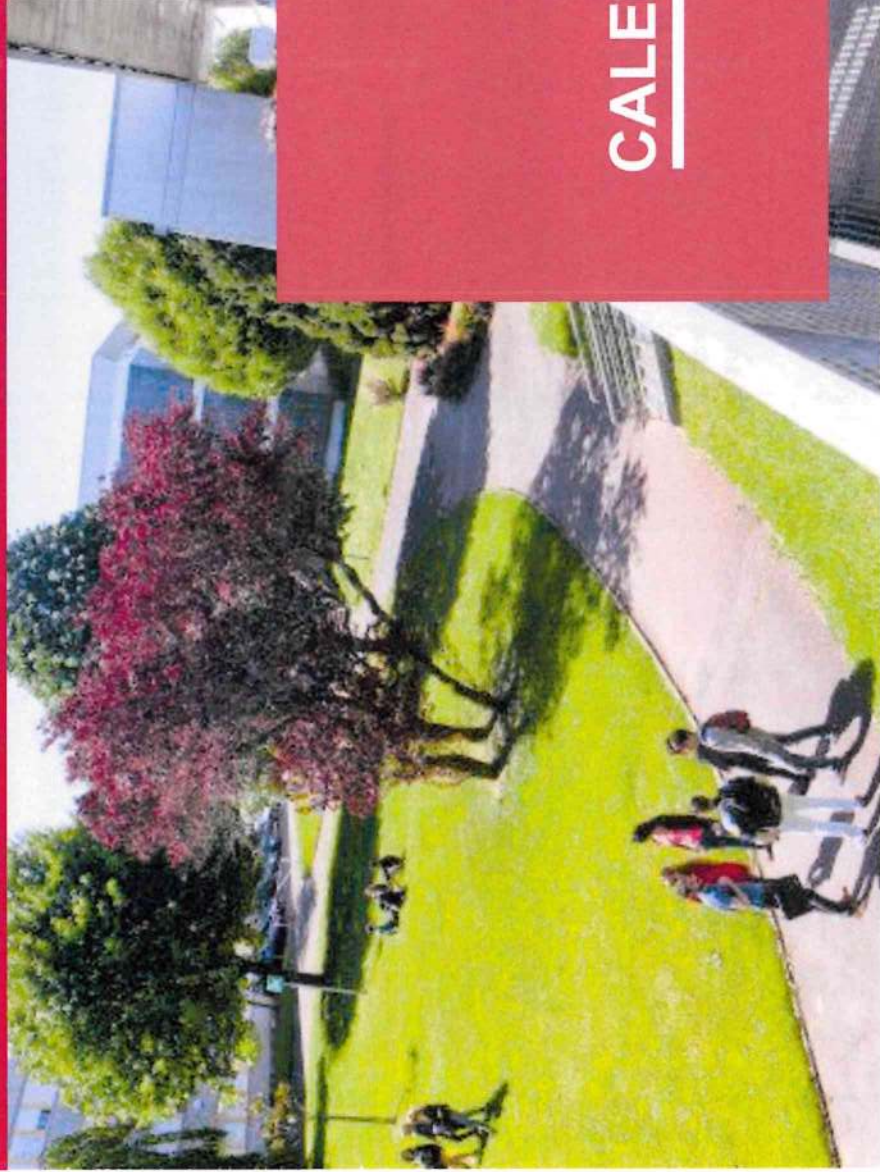
❑ **Une administration qui déploie des outils de pilotage et de gestion performants, partagés et sécurisés**

- **Doter la fonction RH d'outils professionnels**
 - Construire une cartographie des emplois et compétences des personnels
 - Disposer d'un système d'information décisionnel
- **Structurer la fonction immobilière**
 - Se doter d'un schéma directeur immobilier et d'aménagement (SDIA) et d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)
- **Développer une culture de l'écrit et faciliter l'accès à l'information**
 - Formaliser et sécuriser les process clés pour mieux anticiper échéances et besoins

Faire de l'administration une communauté professionnelle reconnue et valorisée pour son expertise, son organisation, ses modes de travail et les projets de transformation qu'elle porte (4/4)

- ❑ **Une administration qui met en place un pilotage de l'activité plus transparent et orienté vers l'évaluation de la performance**
 - **Repenser collectivement un modèle interne d'allocation des moyens**
 - Partager les indicateurs clés et le modèle économique de l'université
 - Expliciter les règles de répartition des ressources
 - Permettre aux composantes de mieux piloter leur activité
 - **Développer une culture d'évaluation continue des actions administratives**
 - Formaliser des revues de direction
 - Intégrer le retour d'expérience des usagers (étudiants, enseignants, enseignants-chercheurs et BIATSS) et des autres services administratifs dans le cycle d'amélioration des processus

Projet d'administration de l'université de Limoges

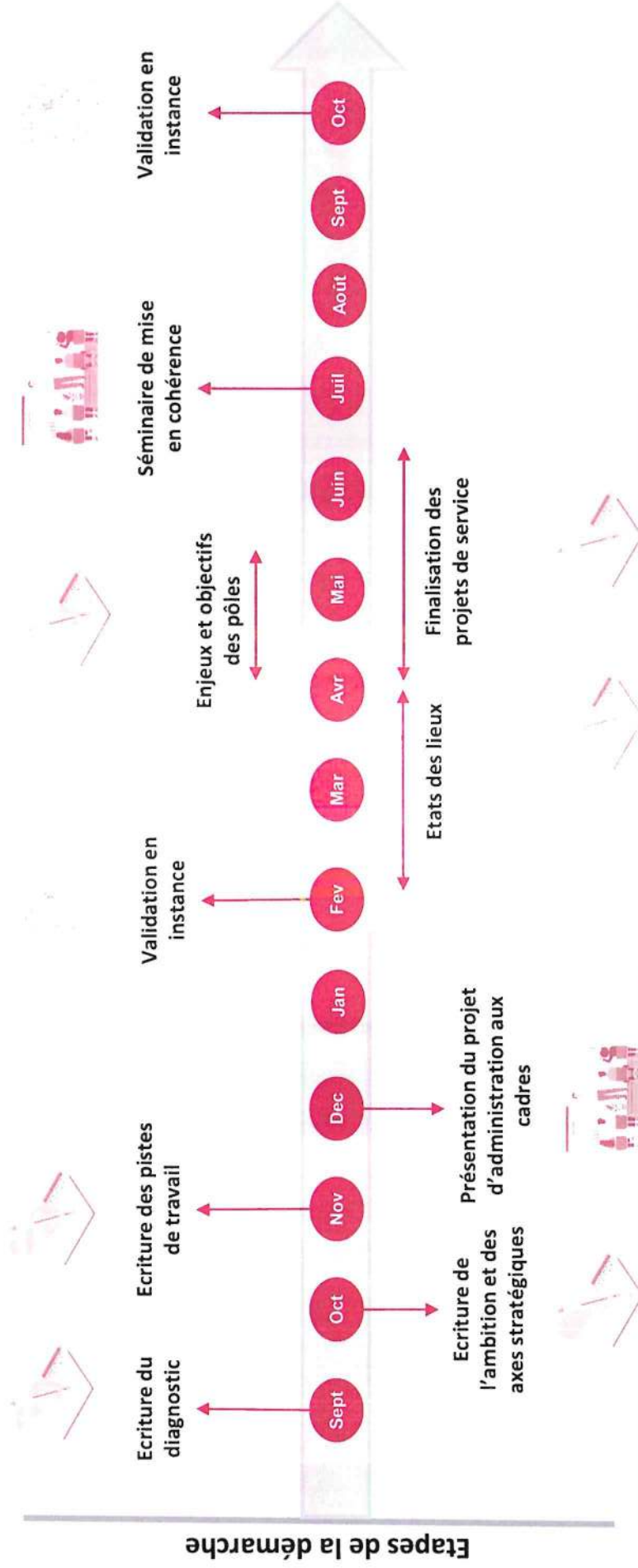


CALENDRIER

Calendrier pour le projet d'administration

PROJET D'ADMINISTRATION

PROJETS DE SERVICE



Suivi et accompagnement

- **Accompagnement :** Méthodologie de projet + écriture de projet
- **Suivi :** points d'étape en réunion DGS
- **Séminaires validation et de partage**
 - Du projet d'administration
 - Des projets de service

Ce que nous attendons de vous

- ☐ **Un engagement à nos côtés**
- ☐ **Un déploiement du projet d'administration pour donner une vision, une lisibilité et une cohérence à nos actions**
- ☐ **Une approche collective des projets de service**

