

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'Université de Bordeaux

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel COSNARD, président

Au nom du comité d'experts,²

Jean-Louis Vanherweghem,
président du comité

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

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

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

Sommaire

Présentation	5
Stratégie et gouvernance	7
I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique	7
1 ● La fusion	7
2 ● La définition de la stratégie : du contrat d'établissement à la définition des axes stratégiques	7
II – La politique de partenariat	8
1 ● Les moteurs structurants de partenariat : l'Opération Campus, l'IdEx, la Fondation Bordeaux Université	8
2 ● Les partenariats académiques : la Comue	9
3 ● Les partenariats avec les collectivités locales	10
4 ● Les partenariats industriels	10
II bis - Les relations avec le CHRU	10
III – La gouvernance et l'organisation interne	11
1 ● L'équipe présidentielle et les pôles administratifs de soutien	11
2 ● Les conseils centraux	11
4 ● Des structures intermédiaires	12
IV – L'identité et la communication : la marque « Université de Bordeaux »	13
V – Politique de la qualité	14
La recherche et la formation	15
I – Politique de la recherche	15
II – Politique de formation initiale et continue	16
III – Les études doctorales	19
IV – La documentation	19
La réussite des étudiants	21
I – De l'orientation à l'insertion professionnelle	21
II – La vie étudiante	22
La valorisation et la culture scientifique	25
I – La valorisation des résultats de la recherche	25
II - La diffusion et le développement de la culture scientifique et technique	26
Les relations européennes et internationales	27
Le pilotage et la gestion	29
I – La prospective, la programmation, le dialogue de gestion	29
II – Les ressources humaines	30
III – Les finances	30
IV – L'immobilier et la logistique	31
V – Le système d'information	32

Conclusion	33
I – Les points d'appui	33
II – Les points d'attention	33
III – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du président	39
Organisation de l'évaluation	41

Présentation

L'Université de Bordeaux (UBdx) résulte de la fusion, au 1^{er} janvier 2014, des universités Bordeaux 1, Bordeaux Ségalen (ou Bordeaux 2) et Montesquieu (ou Bordeaux 4)³. Elle fait partie de la Communauté d'universités et établissements (Comue)⁴ d'Aquitaine avec l'Université Bordeaux Montaigne (UBM ou Bordeaux 3), l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), l'Institut d'études politiques de Bordeaux (IEP), l'Institut polytechnique de Bordeaux (IPB) et Bordeaux Sciences Agro.

La région Aquitaine est la 6^{ème} région de France en termes de population (3,2 millions d'habitants) et de PIB (86 270 M€). Elle est 7^{ème} au niveau des indicateurs de la recherche et de la formation⁵. La dépense intérieure brute en recherche et développement (DIRD) de la région était de 1 292 M€ en 2009 (7^{ème} rang national). Les domaines préférentiels d'activités en R&D (pôles de compétitivité) portent sur l'aéronautique et le spatial, l'agro-industrie, les lasers, l'industrie du bois et la transition énergétique en relation avec l'environnement (géosciences)⁶.

L'UBdx compte plus de 50 000 étudiants (dont 5 800 étrangers de 145 nationalités différentes et 1 923 doctorants)⁷, 5 644 personnels (dont 3 486 titulaires) comprenant 3 024 enseignants-chercheurs (dont 1 895 titulaires) et 2 620 BIATSS (dont 1 594 titulaires)⁸. Son budget initial 2015 est de 518 M€ ; ses surfaces bâties, étendues sur 16 sites⁹, totalisent 542 372 m².

Ses compétences en formation et recherche couvrent les grands domaines du droit, de l'économie et de la gestion, des sciences et des techniques, de toutes les disciplines de la santé d'une bonne partie des sciences humaines et sociales (anthropologie, sociologie, psychologie, éducation, sciences et techniques des activités physiques et sportives) et présentent une offre spécifique dans les sciences de la vigne et du vin.

L'université est structurée en trois niveaux : le central et les composantes, ainsi qu'un niveau intermédiaire d'organisation de la formation et de la recherche. La formation est ainsi dispensée au sein de 4 collèges de formation¹⁰ regroupant 19 UF-UFR et 4 instituts¹¹, ainsi que de l'école supérieure du professorat et de l'éducation (Espé), de l'institut de la vigne et du vin (ISVV), d'une UF de biologie et de trois IUT situés à Bordeaux, Agen et Périgueux. La recherche est organisée en trois départements qui regroupent les 70 unités labellisées de recherche : sciences et technologies, sciences du vivant et de la santé, sciences humaines et sociales. Il y a 8 écoles doctorales. Avec 980 personnels hébergés, les EPST sont très présents, la majorité des unités de recherche de l'UBdx étant des UMR.

L'UBdx assure le portage de l'opération Campus, initiée en 2008 au bénéfice des universités de Bordeaux (coût estimé de 538 M€) ainsi que d'un IdEx dont le conseil de gestion associe à l'UBdx, l'UBM, l'IEP, l'IPB, Bordeaux Sciences Agro, le CNRS et l'INSERM. L'Idex de Bordeaux vise à relever trois défis fondamentaux : maintenir et développer l'excellence de la recherche au niveau international, innover en matière de formation, en particulier par l'usage du numérique, intensifier et diversifier le transfert des savoirs vers les acteurs socio-économiques. L'UBdx est aussi membre fondateur de la SATT Aquitaine Science Transfert, organe de valorisation de la propriété intellectuelle, et de la Fondation Bordeaux Université, une fondation de coopération scientifique en support à diverses initiatives de recherche et d'enseignement financées par le mécénat.

La présente évaluation du HCERES survient à un moment particulier qui n'en facilite pas l'exercice :

³ Décret 2013-805 du 3 septembre 2013 portant création de l'Université de Bordeaux.

⁴ Décret du 11 mars 2015.

⁵ Chiffres 2013. Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Document du 20.04.2015. www.perse-mineduc.com/perse

⁶ Fiche de caractérisation de la coordination territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche en Aquitaine, HCERES, 25.02.2015.

⁷ Université de Bordeaux : « *Be part of our History* ».

⁸ Université de Bordeaux, Bilan social 2013.

⁹ Sept sites sont dans Bordeaux-Métropole (Talence-Pessac-Gradignan, Victoire-Pey-Balard, Bastide, Carreire, Merignac, Villeneuve d'Ornon, Floirac) et 9 sites sont répartis en Aquitaine : Le Barp, Arcachon, Dax, Mont-de-Marsan, Bayonne, Périgueux, Les Eyzies, Agen, Pau).

¹⁰ Collège Droit-Sciences politiques-Economie et Gestion, Collège des Sciences de l'Homme, Collège des Sciences de la Santé, Collège des Sciences et Technologies.

¹¹ Institut d'Administration des Entreprises, Institut du Travail, Institut de Santé Publique, Institut du Thermalisme.

- La nouvelle université n'a guère qu'une année d'existence. Il est donc trop tôt pour mesurer la concrétisation effective des volontés exprimées dans les axes stratégiques définis dans le projet de fusion (contrat quinquennal 2011-2015¹²).
- La référence à l'évaluation de l'AERES de 2011 est impossible puisque cette dernière portait sur des établissements séparés. De même, la plupart des statistiques ministérielles s'arrêtent en 2013 et n'ont pas été agrégées en un seul établissement.
- Enfin, la première année d'existence de la nouvelle institution a surtout été consacrée à la mise en place d'une administration centrale unique et à celle des structures intermédiaires.

Dès lors, et à la lumière des attentes exprimées par l'établissement lui-même, il a semblé plus opportun de se concentrer sur l'état d'avancement du processus de la fusion, l'efficacité des structures mises en place, la capacité du nouvel établissement à en saisir toutes les opportunités, y compris dans ses partenariats, d'identifier les atouts de la nouvelle institution et de suggérer les points qui méritent son attention dans une stratégie à long terme.

¹² C'est le cas, par exemple, de la volonté d'internationalisation des EC, de l'insertion professionnelle des étudiants, des diverses initiatives pour l'aide à la réussite des étudiants.

Stratégie et gouvernance

I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

1 ● La fusion

La fusion des établissements du site bordelais résulte d'un travail engagé avec la création du PRES¹³ Université de Bordeaux. Cependant, l'Université Bordeaux Montaigne n'a jamais été candidate à la fusion, la tutelle de Bordeaux Sciences Agro a immédiatement refusé de se joindre au projet, l'IBP et l'IEP y ont renoncé dès lors que le nouvel établissement ne pouvait disposer d'un statut dérogatoire. Finalement, l'Université de Bordeaux est née de la fusion au 1^{er} janvier 2014 des universités Bordeaux 1, Bordeaux 2 et Bordeaux 4.

Cette ambition a bénéficié de puissants moteurs de structuration avec l'Opération Campus en 2008¹⁴, puis avec le projet d'initiative d'excellence « IdEx Bordeaux ».

Le chantier de fusion a organisé le schéma directeur de la Nouvelle Université de Bordeaux qui se veut innovante, pluridisciplinaire, décentralisée et organisée sur trois niveaux de gouvernance.

Après une bonne année d'existence, les efforts de préparation et d'organisation administrative considérables ont abouti à une institution fusionnée, en ordre de marche. Le chantier n'est cependant pas terminé.

2 ● La définition de la stratégie : du contrat d'établissement à la définition des axes stratégiques

La stratégie de l'Université de Bordeaux s'articule autour du contrat vers un nouvel établissement¹⁵ (2011-2015) et des axes stratégiques de développement définis pour la période 2015-2019¹⁶.

2.1. Le contrat 2011-2015

Les principaux engagements de ce contrat, qui liait les universités de Bordeaux 1, Bordeaux 2, Bordeaux 4, l'IPB et l'IEP, avaient le projet de créer un établissement universitaire avec une personnalité morale unique au 1^{er} janvier 2014 tout en laissant la porte ouverte à l'UBM. Il s'agissait de mener une politique scientifique commune en coordination avec les EPST et Bordeaux Sciences Agro, de structurer une offre de formation pluridisciplinaire cohérente et attractive, de développer une politique commune de vie de campus au bénéfice des étudiants et des personnels, d'avoir une stratégie commune de partenariat national et international. Il fallait aussi créer les conditions pour assurer l'unité du futur établissement suivant les principes de démocratie, du respect des droits de tous, d'accès de tous à la formation, d'adossement de la formation à la recherche, d'un partenariat privilégié avec les EPST, de collégialité, de subsidiarité, de développement durable, et d'un management inscrit dans une démarche qualité.

2.2. Les axes stratégiques de développement – période 2015-2019

Le projet de l'UBdx pour la période 2015-2019 définit cinq axes stratégiques de développement : le premier concerne « une véritable ambition pour la formation » ; le deuxième vise à « conforter la recherche au cœur de l'université » autour des orientations de l'IdEx, avec les EPST et dans le sens de la valorisation des résultats ; le troisième a pour objectif d'« installer une université ouverte » qui consiste à changer la place de l'université dans la société mais aussi d'affirmer son internationalisation ; le quatrième exprime la volonté de « favoriser une vie de campus, le bien vivre ensemble et l'affirmation d'une identité » ; le cinquième définit « une gouvernance, une organisation et une administration au service des missions » avec pour objectifs la simplification et la décentralisation répondant à une volonté de subsidiarité et de transparence par des mécanismes de pilotage clairs d'allocation de moyens, sans négliger l'ancrage d'un dialogue social renforcé.

¹³Après un GIP « Pôle Européen de Bordeaux » fondé en 1996, renommé « Pôle Universitaire de Bordeaux » en 2001, le PRES « Université de Bordeaux » a été créé en 2007.

¹⁴Projet de nouveau modèle d'université pluridisciplinaire qui affiche d'une part des choix stratégiques thématiques et d'autre part le rapprochement universités-écoles-organismes de recherche

¹⁵Signé par les universités de Bordeaux I, II, IV, IPB, IEP et par l'Etat le 28 juillet 2011.

¹⁶Déclaration des axes stratégiques de développement, Université de Bordeaux, Novembre 2014

2.3. « Bordeaux 2025 »

Au moment de la visite, des chantiers étaient en cours pour définir une stratégie à plus long terme dans le cadre d'un projet « Bordeaux 2025 ». Depuis avril 2015, une réflexion sur les axes stratégiques est menée au niveau de l'équipe de direction en interaction avec le bureau élargi et les structures de niveau intermédiaire. La mise en place du Comité d'orientation stratégique (COS) et la tenue d'un séminaire stratégique en juillet 2015 doivent aboutir au projet « Bordeaux 2025 » à valider par les instances en septembre 2015 avant la mise en route du plan opérationnel dès octobre 2015.

Le regard extérieur du COS sera un point important du processus. Il est effectivement souhaitable que la gouvernance puisse se dégager des lourdes charges de l'ingénierie administrative d'une fusion pour unir la nouvelle communauté universitaire autour de projets ambitieux plaçant au centre des préoccupations l'excellence de la recherche, la richesse de la formation, le rôle sociétal d'une institution au service de sa région et au-delà, et l'attention à porter à l'étudiant.

II – La politique de partenariat

L'importance accordée aux partenariats par la gouvernance de l'Université de Bordeaux s'est traduite par la création d'une vice-présidence en charge des partenariats. Ce portefeuille vise principalement la Fondation Bordeaux Université, les collectivités locales, les partenaires industriels et les établissements membres de la Comue. Il s'agit surtout d'une mission de liaison en délégation de la présidence mais aussi d'une mission de réorganisation et d'évaluation des conventions existantes au travers du prisme d'une « charte du partenariat ».

1 ● Les moteurs structurants de partenariat : l'Opération Campus, l'IdEx, la Fondation Bordeaux Université

L'Opération Campus¹⁷, d'un coût estimé de 538 M€¹⁸, lancée en 2008, a renforcé le partenariat entre les universités du site bordelais, en particulier celles qui ont aujourd'hui fusionné, puisque les rénovations, constructions et démolitions portent sur les sites universitaires de Talence-Pessac-Gradignan, Carreire, Victoire, et a pour objectif de transposer le projet pédagogique et scientifique à l'organisation spatiale de l'université. Depuis le 1^{er} janvier 2014, le portage de l'Opération Campus est assuré par l'Université de Bordeaux.

L'IdEx¹⁹, signé le 3 février 2012, avec une dotation non consommable de 700 M€ (générant des revenus de 106 M€ sur la première période probatoire courant de 2012 à 2015) s'est construit dans un partenariat entre les trois universités aujourd'hui constitutives de l'Université de Bordeaux, l'Université Bordeaux Montaigne, l'IEP, l'IPB, Bordeaux Sciences Agro, le CNRS et l'INSERM. Ce fut aussi un élément déterminant dans la création de l'Université de Bordeaux qui en assure aujourd'hui également le portage. Cette opération a significativement renforcé les relations déjà excellentes avec les EPST.

L'IdEx dispose cependant de sa propre gouvernance avec un conseil de gestion, un conseil stratégique et un comité opérationnel. Le Comité de gestion bénéficie d'une délégation de compétence de l'ensemble des partenaires. L'Ubdx y compte quatre membres, dont le président et les VP formation et recherche, et en assure la présidence. Toute la partie exécutive est prise en charge par la « mission investissements d'avenir » intégrée dans la DGSA Recherche-International-Partenariat-Innovation de l'Ubdx. Bien que les fonds apportés par l'Idex soient très appréciés par la communauté, l'indépendance de gestion et de décision de l'Idex par rapport aux conseils centraux de l'Ubdx mérite davantage de communication afin de dissiper la perception d'opacité souvent ressentie.

La Fondation Bordeaux Université²⁰, une fondation de coopération scientifique autonome, trouve son origine dans la fondation universitaire créée en 2009 par le PRES Université de Bordeaux dont les fonds (2,5 M€) lui ont été transférés en 2014 ainsi que l'hébergement de l'IHU Liryc. La fondation se veut l'opérateur unique du mécénat pour ses membres et vise à rapprocher le monde académique du monde socioéconomique. Plus récemment, elle s'est aussi donné pour objectif de rassembler un vaste réseau d'*alumni*. Sa gouvernance comprend l'assemblée des fondateurs qui définit les orientations stratégiques, un conseil d'administration de 16 membres qui décide et gère avec les avis d'un conseil scientifique. Ses ressources en personnel comprennent 10 personnes. Les membres fondateurs issus de la

¹⁷ Université de Bordeaux, Opération Campus, présentation du 26 juin 2014.

¹⁸ Financés par les intérêts d'une dotation de l'état de 475 M€ sur 25 ans et d'une intervention de la Région Aquitaine de 200 M€ (ramenés aujourd'hui à 110 M€ et de Bordeaux-Métropole de 51 M€).

¹⁹ Initiatives d'excellence de l'Université de Bordeaux. Rapport d'activités 2012-2013.

²⁰ Statuts de la Fondation Bordeaux Université (décret du 24 juillet 2014) et présentation de la Fondation Bordeaux par son directeur.

Comue sont l'UBdx, l'UBM, l'IPB, l'IEP, Bordeaux Sciences Agro. Les membres fondateurs issus du monde socioéconomique sont des grandes entreprises (EDF, SANOFI, SFR, Vivendi, *Agfa Health care* et la Banque Populaire d'Aquitaine) ainsi que le CHRU et sept grands châteaux des vins de Bordeaux. Les collectivités locales (Conseil régional d'Aquitaine, Bordeaux-Métropole²¹, ville de Bordeaux) sont aussi membres fondateurs. Cette fondation est donc un bon outil de partenariat entre les établissements d'enseignement supérieur entre eux et entre ceux-ci et le monde économique ainsi que, par son lien avec les grands vignobles, un sésame à l'ouverture internationale. Ainsi, de 2010 à 2014, la fondation a financé 12 chaires, le dépôt de deux brevets, 36 prix et bourses, l'accueil de 146 enseignants-chercheurs extérieurs à Bordeaux. 56 publications scientifiques sont issues des projets qu'elle a soutenus.

2 ● Les partenariats académiques : la Comue

Les membres de la Communauté d'universités et établissements d'Aquitaine (Comue Aquitaine)²² sont l'UBdx, l'UBM, l'UPPA, l'IEP, l'IPB et Bordeaux Sciences Agro.

La Comue se donne pour mission la coordination entre ses membres et, au-delà, d'élargir celle-ci à l'ensemble des établissements publics et privés d'enseignement et de recherche de la région. Par rapport à celles du PRES Université de Bordeaux qui, en 2011, disposait d'un budget de 23,7 M€ et d'un effectif de 126 personnes, les ressources de la Comue sont considérablement réduites avec, en 2015, un budget de 6,7 M€ et un effectif de 16 personnes.

A l'opposé des attentes de l'UBM, la Comue n'apparaît pas aujourd'hui comme la modalité de partenariat privilégiée par l'UBdx qui n'a jamais caché sa préférence pour la fusion de l'ensemble des institutions du site de Bordeaux. On peut d'ailleurs noter que la Comue Aquitaine est l'une des 6 Comue sur les 20 de France sans associés et dont des EPST ne sont pas membres²³ et que les outils puissants de structuration des partenariats sont ailleurs : la Fondation Bordeaux Université est autonome, le portage du Plan Campus, de l'IdEx et des services inter-établissements de l'ancien PRES²⁴ est assuré par l'UBdx. Enfin, l'UBdx a noué des partenariats bilatéraux avec les autres établissements de Bordeaux : convention d'association avec l'IEP et l'IPB²⁵, convention de collaboration avec l'UBM d'une part, et Bordeaux Sciences Agro d'autre part.

La Comue n'a pas été en mesure, à ce jour, de résoudre les divergences entre l'UBdx et l'IPB sur les possibilités de co-accréditations d'ED, et celles entre l'UBdx et l'UBM sur l'établissement dans lequel l'Espé devait être intégrée.

La Comue apparaît ainsi comme une structure très légère dont l'existence aurait comme seule raison d'être d'apporter une réponse à l'exigence légale d'avoir un établissement référent pour la région tout en conservant l'autonomie des établissements qui n'ont pas été partie prenante de la fusion.

Il n'en reste pas moins -et c'est aussi la vision du Conseil régional- que la Comue permet une collaboration entre les établissements du nord et du sud de la région et qu'elle aura sans doute à jouer un rôle significatif après la mise en place de la nouvelle carte des régions de France.

À défaut d'être un organe de gestion, la Comue garde néanmoins un certain nombre de missions : l'observatoire des parcours étudiants, l'université numérique, l'entrepreneuriat Campus Aquitaine et la Maison pour la Science en Aquitaine²⁶. Elle estime aussi avoir un rôle à jouer dans les relations transfrontalières (réseau Aquitaine-Euskadi-Navarre). Elle pourrait aussi être le réceptacle de la MSH, actuellement en difficulté, pour en faire le moteur d'une meilleure structuration des SHS en Aquitaine.

²¹ Anciennement « Communauté Urbaine de Bordeaux ».

²² Statuts de la Communauté d'universités et établissements d'Aquitaine (décret du 11 mars 2015).

²³ AEF Info, Dépêche 497220 du 18.03.2015.

²⁴ Il s'agit du service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé des étudiants (SIUMPPS), du service « Vie Campus », du service interuniversitaire de coopération documentaire (SICUD) et du service interuniversitaire d'informatique de gestion.

²⁵ Décret 2015-785 du 29 juin 2015 portant association d'établissements à l'Université de Bordeaux.

²⁶ A noter cependant que la Maison de la Sciences, supportée par l'IdEx, est localisée sur le campus Talence de l'UBdx et animée grâce aux compétences académiques de l'UBdx dans le domaine des sciences et des techniques. Sur le site Web de l'UBdx, la Maison des Sciences figure d'ailleurs comme une de ses entités.

3 ● Les partenariats avec les collectivités locales

Bordeaux-Métropole s'est dotée récemment d'une compétence en matière d'enseignement supérieur. La métropole est consciente que l'attractivité et l'image internationale d'une ville sont liées à la présence sur son territoire d'universités performantes et qu'il lui revient d'assurer un cadre de vie accueillant pour les enseignants, les chercheurs et les étudiants. La Communauté urbaine s'est d'ailleurs engagée pour 51 M€ dans l'Opération Campus. La métropole regrette que la fusion initialement prévue par le PRES Université de Bordeaux n'ait été que partielle. Quoi qu'il en soit, son interlocuteur principal, plutôt que la Comue, est l'Université de Bordeaux. Celle-ci représente 75% des étudiants des établissements constituant la Comue ; elle est omniprésente dans le territoire bordelais et liée à la communauté urbaine par le Plan Campus. A l'opposé, le périmètre géographique de la Comue dépasse le territoire de la métropole bordelaise.

La **Région Aquitaine** considère que son interlocuteur privilégié est la Comue parce qu'elle rassemble l'ensemble des établissements du nord et du sud de la région. Le Conseil régional définit ses priorités (une vingtaine de *clusters* incluant les pôles de compétitivité) et lance des appels à projet financés. La région consacre ainsi 100 M€ par an (10% de son budget) à l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation dont 15 M€ par an pour les appels à projets. La Région est consciente de la place prise par l'Université de Bordeaux depuis la fusion. Si ses relations avec l'UBdx sont parfois complexes, notamment lors du processus de fusion, elles n'en restent pas moins fructueuses, ce dont témoigne l'intervention régionale, par exemple, pour le développement des neurosciences et celui de l'ISVV.

4 ● Les partenariats industriels

L'Université de Bordeaux s'est fortement impliquée dans les structures d'aide au développement économique.

Les modes de coopérations sont multiples avec la participation aux instances de gouvernance de ces structures (conseils d'administration, comités d'évaluation de projets), l'implication dans des projets structurants, la création d'unités ou de *clusters* mixtes avec les partenaires industriels (i.e. la photonique pour la santé) et par la mise en place de modules de formation et de parcours pédagogiques spécifiques (i.e. PILA sur la photonique, BTS en maintenance aéronautique).

On retrouve dans les actions concrètes le rôle structurant en termes d'orientations et de financements des investissements d'avenir (PIA). Le fonctionnement de l'université est jugé réactif et les différents niveaux de l'université sont impliqués depuis les enseignant-chercheurs jusqu'à la présidence. La fusion est perçue positivement à la fois parce qu'elle a permis l'obtention de l'IdEx confortant ainsi la collaboration avec les partenaires industriels mais aussi parce qu'elle simplifie les arbitrages et les accords avec désormais un seul interlocuteur.

II bis - Les relations avec le CHRU

Poursuivant dans le cadre de la fusion les liens déjà existants de longue date avec l'Université Bordeaux 2 Victor Segalen, le partenariat entre l'UBdx et le CHRU de Bordeaux s'est encore renforcé : les deux partenaires ont adapté leur gouvernance afin de permettre une représentativité croisée de la direction générale du CHRU et de la présidence de l'Université dans chacune des instances institutionnelles : Conseil de surveillance du CHRU, Conseil d'administration de l'université, Comité de la Recherche en matière Biomédicale et de Santé Publique (CRBSP), Département des sciences du vivant et de la santé (qui, notamment, participe à la coordination du Centre d'Investigation Clinique-CIC), Collège des sciences de la santé, UFR de santé. Ce partenariat au plus haut niveau favorise la poursuite de la mise en œuvre de projets stratégiques dont la plupart sont issus des PIA ou déposés dans le cadre du CPER. Dans cette volonté de collaboration étendue, le CHRU de Bordeaux a choisi d'intégrer l'IHU dans la fondation « Bordeaux université ». L'IHU, partenariat entre l'UBdx, le CHRU, le CNRS, l'INSERM et l'INRIA, rassemble sur des projets communs 150 chercheurs d'horizons différents.

La convention-cadre dite de « structure » est en cours de réécriture pour définir les nouveaux axes stratégiques dans le domaine des soins, de l'enseignement et de la recherche. Elle a pour volonté de renforcer la pluridisciplinarité notamment en impliquant fortement les sciences humaines et sociales et les sciences et technologies. Elle précisera également les relations en matière de ressource humaine, financière, recherche et innovation, occupation des lieux et relations internationales. Par ailleurs, si la propriété intellectuelle des équipes de recherche semble bien définie entre le CHRU et l'Université, ainsi que la valorisation notamment par la SATT, un travail doit encore être finalisé avec le CNRS et l'Inserm.

Le positionnement d'autres acteurs et partenaires importants comme l'Institut Bergonié, centre régional de lutte contre le cancer, et le Centre hospitalier Charles Perrens, établissement psychiatrique, feront l'objet de conventions-cadres séparées. Ces conventions seront étendues aux EPST. Il sera cependant nécessaire de veiller à la cohérence entre l'ensemble de ces conventions.

Le CHRU et l'UBdx ont la volonté d'accroître leur collaboration en élaborant un projet hospitalo-universitaire et universitaire commun par l'harmonisation de leurs projets d'établissement pour la période 2015-2019. Cette collaboration suit les axes prioritaires définis dans l'Idex de Bordeaux : le système nerveux, la pathologie cardio-thoracique, la cancérologie, l'infectiologie, l'imagerie médicale et les biomatériaux. Elle a permis la synergie entre les plateaux techniques hospitaliers et les plateformes de recherche (par exemple pour le centre de génomique fonctionnelle, pour l'institut de bioimagerie, pour la plateforme d'innovation médicale et pour la bibliothèque « santé ». Il leur reste encore à favoriser une politique de partenariat pour la recherche clinique et pour la formation dans le cadre de la nouvelle région en lien notamment avec l'Agence régionale de santé.

III – La gouvernance et l'organisation interne

1 ● L'équipe présidentielle et les pôles administratifs de soutien

L'équipe de direction autour du président de l'université est constituée de 12 vice-présidents, 6 chargés de missions, un directeur général des services (DGS), l'agent comptable et un chef de cabinet. La répartition des responsabilités, outre celles dévolues statutairement aux VP des conseils centraux (CA, Recherche, Formation) au niveau des VP délégués et des chargés de mission, témoigne des priorités de la gouvernance : le patrimoine immobilier, le numérique, l'innovation en recherche, la formation tout au long de la vie, l'insertion professionnelle, la documentation, la réussite des étudiants, la vie universitaire avec une attention particulière pour le handicap, la culture, les arts et les sciences et pour la parité homme-femme, les relations internationales et les partenariats.

L'organigramme administratif montre que, à côté de l'agence comptable, la direction générale des services peut s'appuyer sur deux directions (la documentation et les systèmes d'information) et sur 7 pôles regroupant un ensemble de services et de missions, dirigés par des DGS adjoints. Ces regroupements en pôles témoignent aussi de la vision de la gouvernance.

Ainsi, la formation, l'innovation pédagogique, l'appui à l'orientation et à l'insertion professionnelle, toutes les missions de la vie universitaire, le musée d'ethnographie de Bordeaux et Médiakitaine sont regroupés au sein d'un même pôle, comme le sont aussi :

- la mission investissements d'avenir avec la recherche, la valorisation, les écoles doctorales, les partenariats et l'innovation et les relations internationales ;
- la gestion des personnels et des relations sociales avec les études et prospectives des recrutements, des développements des compétences et des parcours professionnels ;
- l'analyse économique, le contrôle de gestion, l'observatoire de la formation et de la vie universitaire, l'amélioration continue ;
- les achats et les finances ;
- la mission Campus, le patrimoine immobilier, la logistique, la prévention-sécurité et environnement ;
- la communication, les archives et les affaires juridiques et statutaires.

Une partie de l'administration a aussi été déconcentrée au niveau de trois « plateformes de campus » à Bordeaux, Talence et Pessac.

A côté du bureau statutaire, l'UBdx s'est dotée d'un bureau élargi²⁷. Celui-ci a pour mission la coordination de la mise en œuvre de la politique de l'établissement. Il est composé du président, des VP, des chargés de mission, du DGS, des DGS adjoints, des directeurs des collèges, des départements, de l'Espé, de l'ISVV, du directeur du comité des écoles doctorales, du référent des IUT, de l'agent comptable et des représentants de l'Inserm et du CNRS.

2 ● Les conseils centraux

Les conseils centraux (conseil d'administration et le conseil académique avec ses commissions de la recherche d'une part, et de la formation et de la vie universitaire d'autre part, ainsi que ses sections des questions individuelles des enseignants-chercheurs et de discipline) permettent la participation à la politique de l'université (orientations stratégiques, axes prioritaires) et à l'allocation des moyens des représentants des personnels, des étudiants et des principaux partenaires.

²⁷ Article 10 des statuts de l'établissement.

Les séances se déroulent dans un climat serein et professionnel. L'équipe dirigeante est à l'écoute. Les documents sont bien préparés, dans une présentation pédagogique et transmis à temps. Les personnalités extérieures participent à des groupes de travail et ont le sentiment de participer à la mise en place de l'établissement.

Les statuts de l'université délèguent d'importantes compétences du CA et du conseil académique aux structures de niveau intermédiaire. Ainsi, sous réserve de la répartition des moyens alloués au CA à la formation et à la recherche, la commission recherche et la commission de la formation du conseil académique jouent surtout un rôle d'analyse de la cohérence des initiatives en recherche et formation émergeant respectivement des départements et des collèges²⁸.

3 ● Des comités et commissions consultatifs

Le CTE, le CHSCT, la CPE sont en place et permettent un dialogue social particulièrement important dans la phase délicate de l'installation des nouvelles structures de l'université fusionnée impliquant, notamment, des redéfinitions des compétences, de la mobilité des personnels et une harmonisation des régimes indemnitaires. Le climat social peut être qualifié de serein.

Plusieurs comités consultatifs d'orientation (comité d'orientation stratégique, comité d'orientation de la politique patrimoniale, comité d'orientation du système d'information) sont prévus. Ils ne sont pas encore fonctionnels ou commencent à peine leurs travaux. Pourtant, leur rôle devrait être important pour aider l'équipe dirigeante dans ses orientations stratégiques à long terme.

4 ● Des structures intermédiaires

En conformité avec le principe de subsidiarité affirmée dans le contrat 2011-2015, les statuts de l'université créent des structures intermédiaires dont ils définissent les délégations de compétences du CA et les domaines d'avis. La création de ce niveau intermédiaire de structuration institutionnelle a été le vecteur stratégique essentiel pour la mise en place du nouvel établissement²⁹.

On trouve ainsi quatre collèges pour la formation (Sciences et technologies, Sciences de la Santé, Sciences de l'Homme et Droit-Sciences politiques-Economie-Gestion) et trois départements pour la recherche (Sciences et Techniques, Sciences du Vivant et de la Santé, Sciences humaines et sociales) à côté des 3 IUT, de l'Espé, de l'ISVV et de l'UF de Biologie.

Ces collèges et départements recouvrent *grosso modo*, pour chacun d'eux, les domaines des anciennes institutions (Collèges : Sciences et technologies pour Bordeaux 1, Santé pour Bordeaux 2, Droit, économie et gestion pour Bordeaux 4, Sciences de l'homme pour Bordeaux 2 ; Départements : Sciences et technologies pour B1, Sciences du vivant et de la santé pour B2, SHS pour B4). Ce choix pragmatique des périmètres de ces structures fut sans doute un passage obligé pour éviter le blocage du processus de fusion. Une exception cependant : l'UF de biologie regroupe tous les domaines de la biologie naguère partagés entre Bordeaux 1 et Bordeaux 2 mais reste écartelée entre deux collèges et deux départements. Les 3 IUT, l'Espé et l'ISVV sont quant à eux indépendants des collèges avec des statuts dérogatoires.

Ces collèges et départements assurent la représentation et la coordination des unités qui les composent et sont l'intermédiaire entre la gouvernance centrale et ces unités pour le dialogue de gestion et l'allocation des moyens. Ils ont aussi compétence d'initiatives pour respectivement la formation et la recherche. Chaque enseignant-chercheur est rattaché à un et un seul collège et à un et un seul département.

Les conseils des collèges et des départements sont en place depuis la fin de l'année 2014 et il est donc un peu tôt pour évaluer l'efficacité de ces structures intermédiaires.

Si la proximité créée avec de nouvelles équipes de formation et de recherche d'autres disciplines facilitant le dialogue induit par la construction de nouveaux diplômes ou de nouveaux développements de recherche a été vécue comme une richesse, l'adhésion à ces nouvelles modalités de fonctionnement, dont la complexité est ressentie sur le terrain, n'est pas encore unanime.

Notamment, certaines composantes acceptent mal leur « statut de niveau 3 » ; des UFR dérogatoires revendiquent leur compétence en recherche, pourtant assurée désormais par les départements³⁰ ; la définition du

²⁸ Articles 4, 15, 15.1, 15.2, 37 et 40 des statuts.

²⁹ Rapport d'autoévaluation Université de Bordeaux, Novembre 2014, p 17.

³⁰ Article 4 des statuts : les UFR sont des composantes de formation regroupées en collèges, les EA et les UMR sont des unités de recherche regroupées en départements.

« qui fait quoi » dans le profilage des postes a tâtonné dans l'urgence ; les interactions pourtant nécessaires entre collèges entre eux, départements entre eux, entre les collèges et les départements et entre ces collèges et départements et les écoles doctorales ne sont pas structurellement organisées ; la procédure d'allocation des moyens n'est pas encore pleinement assurée ; la création du niveau intermédiaire a donné un sentiment d'éloignement de l'enseignant du niveau central de décision, les charges de travail des enseignants-chercheurs causées par la préparation du contrat quinquennal ont été alourdies par le transfert de ressources humaines compétentes des composantes vers l'administration centrale. Le retrait d'un certain nombre de responsabilités aux composantes au profit d'une forte centralisation (comme une partie de la gestion des locaux d'enseignements) a induit un sentiment de perte de flexibilité dans le fonctionnement quotidien. Enfin, l'UF de biologie, dont un élément positif a été la « retrouvaille » de tous les domaines de la biologie, n'en est pas moins « flottante » entre les collèges et départements.

L'Université de Bordeaux doit donc tirer les leçons de cette première année « expérimentale » pour préciser plus avant les contours des compétences, les fonctionnements et moyens et les relations entre elles de ces structures intermédiaires. De même, l'organisation administrative (moyens humains et matériels mis à la disposition des collèges, départements et pôles administratifs de campus) doit encore bénéficier d'une réflexion visant à l'équilibre entre l'efficacité d'une administration générale centralisée forte en prérogatives et compétences et celle des supports aux structures décentralisées (niveaux 2 et 3) dans le cadre d'un service de proximité.

Sur un plan plus politique, les statuts de l'UBdx ont déplacé le centre de gravité d'importantes compétences pour la formation et la recherche des commissions centrales (formation et recherche) vers les collèges et les départements³¹ qui, il faut le rappeler, conservent *grosso modo* (sauf pour la recherche en SHS) les périmètres des anciennes universités. Ce dispositif comporte potentiellement un certain risque au regard de la capacité du nouvel établissement de mener une politique réellement institutionnelle. Sans doute, le dialogue « objectifs-moyens », fondé sur des indicateurs transparents et acceptés, encore à mettre en place, devrait permettre de réduire ce risque.

IV – L'identité et la communication : la marque « Université de Bordeaux »

Faisant preuve d'une volonté de communication tout au long du processus de fusion, la direction de la communication a été créée quelques mois avant la fusion effective. Au sein du pôle Communication et Vie institutionnelle, placé sous la responsabilité d'un DGSA dédié, elle comprend 19 personnes et dispose d'un budget de 203 K€, hors coûts salariaux et financements délégués dans les composantes.

L'équipe du pôle qui avait pour première mission d'accompagner la communauté universitaire lors de la fusion assure à présent la cohérence de l'ensemble de la communication qu'elle soit interne, externe ou encore à destination des étudiants. Elle a ainsi défini sa « boîte à outils » : la charte graphique UBdx représente la « marque » de l'université et divers moyens de communication sont mis à disposition.

Le pôle intervient soit directement lorsqu'il s'agit de communication à la demande de la direction (informations institutionnelles, communication vers la communauté universitaire), soit en allant chercher les informations dans les composantes *via* un pôle de cinq « conseillers de communication » délégués vers les composantes. Ces derniers interviennent aussi sur la vie de campus et l'insertion professionnelle. Les règles de communication et les outils de communication ainsi définis respectent cependant une relative liberté de communication au sein des composantes.

La réalisation des opérations de communication s'appuie sur des ressources propres comprenant un pôle numérique (*webmaster*), un pôle éditorial, un pôle studio graphique, ainsi que deux chargés de communication « scientifique » et « investissements d'avenir ».

La communication interne utilise le canal du management politique et se base sur une *newsletter* hebdomadaire (diffusée par courriel) avec un fort contenu éditorial (10 articles, 5 brèves, informations pratiques). Son taux d'ouverture de 29% est satisfaisant, mais l'on peut s'interroger sur l'intérêt d'une diffusion aussi fréquente. Par ailleurs, un portail internet, accessible uniquement aux personnels authentifiés, présentant les informations pratiques, est en cours de refonte avec le souci de mieux répondre aux attentes des agents et à leurs questionnements quotidiens.

La communication vers les étudiants est également véhiculée par une *newsletter* bimensuelle portant sur la vie du campus, les services, les projets associatifs. Elle est complétée par un site web dédié, une page Facebook avec des pages thématiques (17 000 fans) et un compte Tweeter en français et en anglais, avec 8 000 « *followers* ». À noter également le projet d'un site web à destination des lycéens et de leurs parents qui devrait ouvrir en septembre 2015.

³¹Voir articles 15, 15.1, 15.2, 37 et 40 des statuts.

La communication externe utilise la « marque Université de Bordeaux », un bon choix comme sésame pour la notoriété internationale et comme vecteur d'adhésion de la communauté. Elle comporte un site web institutionnel avec une déclinaison vers un site ciblant l'international également en anglais et bénéficiant d'un contenu éditorial dédié à l'actualité de la recherche, aux partenariats internationaux et à tout ce qui contribue au rayonnement de l'université.

En outre, un magazine ciblant le monde socio-économique paraît tous les trois mois avec une diffusion de l'ordre de 5 000 exemplaires en français et 1 000 exemplaires en anglais.

Enfin, la communication scientifique repose sur les composantes, avec un appui de l'équipe centrale pour l'organisation des manifestations et la rédaction des articles.

Un effort particulièrement important a donc été consenti pour la communication en cohérence avec les objectifs fixés par la présidence. Ces actions sont exhaustives et bien réfléchies. À court terme, elles paraissent cependant trop foisonnantes et ne semblent pas toujours répondre aux attentes concrètes des utilisateurs internes qui souhaiteraient un recentrage sur les informations pratiques qui leur seraient de première utilité dans le cadre du « rodage » de la fusion.

V – Politique de la qualité

L'amélioration continue, terme préféré par l'institution à celui de démarche qualité, est une direction intégrée au pôle pilotage et aide à la stratégie. Une directrice et trois consultantes issues du secteur privé l'animent et ont pour objectif de faciliter la mise en œuvre organisationnelle et réglementaire de l'université. Elles conçoivent, organisent et évaluent les dispositifs nécessaires à l'amélioration continue. Elles ont donc légitimité pour accompagner les demandes des pôles. Elles ont aussi pour mission de sécuriser les processus métiers les plus stratégiques en identifiant les risques. Leurs activités d'appui à la stratégie, au management, à la conduite des projets et à la mise en œuvre des projets de contrat de service, couvrent un large champ de la politique de la qualité.

Un travail a débuté pour développer, à la demande, des outils organisationnels et mettre en place l'amélioration continue. Il diffuse progressivement à tous les niveaux de l'établissement mais, au coup par coup, à la demande des composantes volontaires qui, même si elles sont de plus en plus nombreuses, n'entrent pas dans une réelle politique institutionnelle affirmée autour de la culture d'évaluation.

Par ailleurs, la mission d'appui à la pédagogie et à l'innovation (structure intégrée au pôle formation, insertion professionnelle, vie universitaire) s'inscrit aussi dans une démarche d'amélioration continue avec pour mission d'organiser l'évaluation des formations et favoriser, à terme, son appropriation par les équipes pédagogiques. Mais, celle-ci n'est pas systématique, tant auprès des étudiants que des partenaires socio-économiques.

Contrairement à certains secteurs qui ne sont pas encore concernés par le processus qualité, l'IdEx Bordeaux s'appuie sur les exigences du référentiel ISO 9001 et sur les lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur.

L'établissement a enfin une direction/mission prévention, sécurité, environnement, intégrée au pôle immobilier, logistique, prévention, sécurité, environnement et cette dernière s'appuie sur un service gestion et valorisation des déchets. Un comité « développement durable » participe à la construction du schéma directeur et pluriannuel de stratégie immobilière.

En conclusion, si le processus d'amélioration continue, tirant profit du partage des bonnes pratiques amené par le processus de fusion, est enclenché au niveau de l'administration centrale et pour partie opérationnel, il s'agit maintenant de profiter du projet d'établissement pour instiller la culture de la qualité et de l'évaluation à tous les niveaux de l'institution, notamment dans des domaines où les retards sont reconnus comme celui de la formation.³²

³²Voir p.34 du RAE : « aucune procédure de questions relatives à l'évaluation et à la conception de l'offre de formation n'a été formalisée ».

La recherche et la formation

I – Politique de la recherche

Le potentiel scientifique de l'UBdx est important : avec les EPST, il compte 2 731 enseignants-chercheurs et chercheurs, dont 432 doctorants sous contrat (également comptabilisés dans les 1 923 doctorants), 1 302 BIATSS et ITA, ainsi que 1 923 doctorants au sein de 70 unités de recherche³³. Une politique scientifique ambitieuse et cohérente avait été mise en œuvre en amont de la fusion et s'est concrétisée par un large succès aux appels à projets du PIA³⁴. Neuf pôles d'excellence ont été reconnus, dans le cadre de l'IdEx, sous les décisions conjointes des établissements du site, des organismes de recherche et du Conseil régional d'Aquitaine, à savoir : archéologie, environnement, imagerie, laser, matériaux, neurosciences, numérique, santé-société, cardiologie. La volonté exprimée dans les axes stratégiques futurs est de faire émerger de nouveaux champs associant la santé publique et la société, les sciences de l'ingénieur et les SHS, la gestion du risque sous tous ses aspects et les biomatériaux. La vision est moins claire pour les arts, les lettres et les langues ainsi que pour l'avenir de la MSH.

Les EPST, bien présents en Aquitaine, apportent 15% des chercheurs aux établissements de la Comue (la médiane des 20 Comue de France est de 13.9%)³⁵. Ainsi, en Aquitaine il y a 91 UR associées à l'un ou plusieurs EPST qui occupent 745 chercheurs des EPST (67% CNRS, 14% INRA, 11% Inserm) et 776 ITA-BIATSS (56% CNRS, 33% INRA et 10% Inserm). L'UBdx en a la part la plus importante avec sa participation à 81 % des UR labellisées qui occupent 90% des chercheurs EPST du site.³⁶

Au sein de l'UBdx, les départements de recherche se situent à l'interface entre la commission de la recherche et les unités de recherche.

Le département Sciences humaines et sociales (SHS) est constitué de 15 UR, 532 EC/C - 63 BIATSS/ITA ; le département Sciences et Technologies (ST), est formé de 20 UR et rassemble 1460 EC/C et 676 BIATSS/ITA ; le département Sciences du vivant et de la Santé (SVS), regroupe 35 unités de recherche et 739 EC/C et 563 BIATSS/ITA. Les doctorants sont rattachés à l'ensemble des UR et font partie des 8 écoles doctorales de l'UBdx.

Le département Sciences Humaines et Sociales (SHS) regroupe l'ensemble des UR relevant des SHS des trois universités fondatrices et se trouve ainsi à l'intersection de tous les établissements du site qui conduisent des recherches dans le domaine des SHS. A ce titre, il doit être l'un des moteurs de la politique globale de recherche en SHS sur le site bordelais. La plupart des unités de recherche sont des équipes d'accueil (11 EA) relevant exclusivement de l'UBdx. Les 4 UMR avec le CNRS couvrent quatre champs disciplinaires différents (Droit, économie, sociologie/science politique, géographie/anthropologie). La politique scientifique du département, encore en construction, est fondée sur trois principes affichés : l'unité, la diversité des domaines et la pluridisciplinarité des approches. Trois actions thématiques transversales visant à stimuler les échanges entre les unités et entre les disciplines ont été définies : normes, marchés, personnes. La volonté est aussi de faire de l'internationalisation un critère majeur d'appréciation.

Malgré le peu de recul sur cette nouvelle organisation, un certain nombre de points positifs sont soulignés : fonctionnement plus démocratique, meilleure visibilité des SHS, possibilité d'un dialogue vers davantage de diversité thématique, opportunité de création de projets partagés, aide au montage de projets. Il reste à relever le défi d'une mutation culturelle permettant de concilier des traditions disciplinaires établies et une ouverture qui ne soit pas que de façade.

Le paysage bordelais en SHS est complexe par la multiplicité des acteurs (UBdx, UBM, CNRS, MSH, Région) dotés chacun d'une politique propre. Le positionnement du département comme l'un des vecteurs de la structuration des SHS à Bordeaux doit être affirmé.

³³RAE Ubdx p 56. Il s'agit de la somme des personnels titulaires et contractuels.

³⁴On peut citer : En neurosciences, le *Labex Brain* et les Equipex Phenovirt et *OptoPath* ; en imagerie médicale le *Labex Trail* ; en cardiologie, l'IHU Lyric et l'Equipex MUSIC ; dans les matériaux le Labex Amadeus et l'Equipex Elorp.Print.Tc ; en santé publique la cohorte *i-Share* et le programme IdEx *Heads* ; pour l'environnement le Labex COTE et l'Equipex Xyloforest ; en optique, laser et photonique l'Equipex PETAL+ et le programme IdEx LAPHIA ; dans le numérique, le cluster IdEx CPU ; et en archéologie le Labex LabScArBX.

³⁵AEF Info, Dépêche 497220 du 18.03.2015.

³⁶HCERES, évaluation des unités de recherche du site de Bordeaux, 2014-2015.

Le département Sciences et Technologies (ST) est constitué à près de 100% d'UMR avec les EPST et a des liens privilégiés avec l'Observatoire Aquitain des Sciences de l'univers (OASU). Après plusieurs remodelages au cours des deux contrats précédents, le périmètre des UR concernées a été reconduit et est considéré aujourd'hui comme un élément de stabilité. Le partenariat très fort avec le CNRS est à mettre en avant ainsi que le partage d'unités de recherche avec l'IPB, UBM et Bordeaux Sciences Agro. La politique scientifique du département vise à assurer un environnement scientifique pérenne, à développer une activité d'accompagnement aux appels à projet et à favoriser des émergences à la fois au cœur mais aussi aux frontières des disciplines (évoluer de la pluridisciplinarité vers l'interdisciplinarité). L'appui de l'IdEx est ici fondamental.

Une sub-structuration du département en trois grands pôles thématiques a été réalisée en vue d'une mutualisation optimale des moyens. Ces pôles couvrent les spécialités : modélisation, calcul ingénierie ; sciences de la matière, rayonnement et énergies ; interactions hommes - environnement - univers. Un quatrième pôle sur les bio-ressources est en émergence.

Les défis encore à relever sont : résoudre la dispersion géographique pour permettre le brassage des bonnes pratiques, développer l'interdisciplinarité, accéder à un SI fiable et à des outils de pilotage recherche.

Le département Sciences du Vivant et de la Santé (SVS) rassemble la grande majorité de ses UMR en partenariat avec le CNRS, l'Inserm ou l'INRA. La structuration en départements a permis le renforcement des partenariats fonctionnels et stratégiques avec le CNRS, l'INSERM, l'INRA et le CHU. Ce département s'est pleinement approprié ses missions. Il s'est saisi de la possibilité offerte par les statuts de l'UBdx de créer des pôles de recherche qui prennent le nom de fédérations. Cinq fédérations, en ligne avec l'IdEx, ont été créées : Bordeaux Neurocampus, Technologie pour la santé, Biologie translationnelle appliquée à la médecine, Santé publique et société, Biologie intégrative et écologie. La mutualisation des moyens au travers de dispositifs transverses en soutien à la recherche, à l'innovation et au transfert de technologie, est l'une des cibles d'attention et concerne particulièrement les animaleries et la biologie computationnelle-bioinformatique. Par ailleurs, Le département a lancé des appels à projets « Actions Thématiques Transversales (ATT) » stimulant l'interdisciplinarité à l'échelle du site.

Le pilotage de la recherche

Doté d'une gouvernance propre, chaque département a comme mission de mettre en œuvre la politique scientifique de l'établissement au sein de son périmètre, au plus près des acteurs et en étroite relation avec les EPST et les autres partenaires. Il bénéficie d'une délégation de responsabilités sur des enjeux majeurs : pilotage et animation de la stratégie de recherche, valorisation de la recherche, contractualisation des laboratoires, relations avec les écoles doctorales, allocation des moyens, profils de postes, recrutements.

Le pilotage de la recherche s'exprime principalement à deux niveaux d'exercice forts, l'IdEx et les départements. La gouvernance de l'établissement s'appuie sur les moyens de l'IdEx, structure auprès de laquelle des candidatures directes sont soumises, sans passer par les départements. La commission de la recherche (moins de 10% des moyens de la recherche³⁷) ne dispose pas de leviers permettant d'intervenir de manière forte et/ou stratégique dans le pilotage recherche³⁸. Les départements, dotés d'un budget récurrent et capables de lever des fonds propres, se sont appropriés les responsabilités que leur confèrent les statuts. Bien que fonctionnelle, cette organisation n'a pas encore atteint les équilibres nécessaires à un pilotage optimal de la recherche. Un mécanisme assurant la transversalité inter-départements au niveau institutionnel devrait écarter le risque d'un cloisonnement disciplinaire. L'initiative des ATT pourrait, dans ce cadre, être avantageusement suivie au niveau de l'établissement. Par ailleurs, les dialogues de gestion conduisant à la définition des profils recherche des postes d'EC nécessitent une clarification des procédures en interaction avec les collègues. Il faut aussi veiller à une cohérence du pilotage stratégique avec les EPST par des dialogues de gestions coordonnés.

II – Politique de formation initiale et continue

L'offre de formation de l'UBdx est foisonnante et comporte 19 mentions de licences, 70 mentions de licences professionnelles (LP) dont 34 proposées par les IUT et 31 mentions de masters (142 spécialités) auxquelles il faut

³⁷RAE, p 64.

³⁸ La CR valide la répartition des dotations aux trois départements à partir des décisions du CA. Elle dispose en complément du préciput ANR pour mener des actions. Ainsi, elle a disposé en 2014 d'une enveloppe de 150 k€. Rien d'équivalent n'apparaît en 2015. La CR décide également l'attribution de la dotation aux écoles doctorales.

ajouter 17 DUT, 115 diplômes nationaux de santé, 1 diplôme national en œnologie, 1 diplôme d'état en psychologie scolaire et 330 autres diplômes d'université (DU)³⁹.

L'organisation en charge de piloter la mission de formation est la suivante :

- Au niveau institutionnel : une vice-présidence en charge de la formation et une vice-présidence déléguée à la formation tout au long de la vie, qui bénéficient de l'appui de deux chargées de mission (l'une à l'insertion professionnelle et l'autre à l'orientation, la réussite étudiante et les relations avec l'enseignement secondaire) et deux coordonnateurs (formation continue et CFA). Ils animent la stratégie de la commission de la formation et bénéficient du support administratif et logistique d'une DGSA « formation, insertion professionnelle et vie universitaire ».

Avec les délégations de compétences aux collèges, le périmètre d'action de la commission de la formation doit être davantage affirmé de façon à permettre une meilleure appropriation collective de la place respective des différents niveaux de décision.

- Au niveau intermédiaire figurent les quatre collèges construits sur une approche disciplinaire, trois IUT (en voie de fusion), l'ISVV, et l'ESPE d'Aquitaine.
Ces instances ont leur gouvernance propre et, comme les départements de recherche, des compétences statutaires étendues, notamment pour la définition des profils des postes d'EC à pourvoir.
- Enfin, les 19 composantes de formation, réunies au sein des collèges (15 UF, UFR ou facultés et 4 instituts), auxquelles il faut ajouter l'UF de biologie qui dépend de deux collèges, assurent la mise en œuvre de l'offre de formation.
Ces structures accueillent un spectre large en nombre d'étudiants : 17 000 pour le collège des sciences de la santé, 13 500 pour le collège droit-sciences politiques-économie-gestion, 7 000 pour le collège des sciences et technologies, 5 000 pour le collège des sciences de l'homme, 4 500 pour les IUT, 2 300 pour l'Espé et 250 pour l'ISVV.

Le collège DSPEG présente une offre de formation diversifiée et largement ouverte à la formation continue. Le nombre important de licences professionnelles, conforme à un fort ancrage socio-économique, est à souligner. Le point d'attention est la soutenabilité de cette offre compte tenu du taux d'encadrement des disciplines concernées. De ce point de vue, le recours à un taux élevé d'enseignants contractuels peut, à terme, poser problème. Par ailleurs, l'utilisation du numérique est un domaine où une marge de progression est possible.

Le collège S&T développe une palette complète de formations scientifiques tant en licence qu'en masters bénéficiant d'un fort ancrage scientifique. L'association avec l'IPB permet de maintenir les rapprochements utiles avec les formations d'ingénieurs. Si les taux de réussite sont satisfaisants, le suivi des cohortes de diplômés⁴⁰ et de leur insertion présente une marge d'amélioration. La dynamique d'ouverture à l'international est à encourager. Compte tenu des relations de qualité entretenues avec le monde professionnel, la formation continue devrait pouvoir se développer au sein du collège.

Le collège santé propose une grande diversité des formations et diplômes, une forte professionnalisation et accorde une grande importance à la formation tout au long de la vie. De ce point de vue le nombre de DU mérite un suivi attentif. Les projets de développement du nombre de masters, notamment ceux portés par l'UF biologie, interrogent sur le positionnement transversal de cette UF : cela lui confère un caractère particulier qui pourrait être revendiqué notamment par des structures nouvelles comme l'école de santé publique en gestation. Le secteur de la santé est l'un de ceux où l'impact du numérique prend une place centrale tant dans les modalités pédagogiques que dans le contenu des enseignements. L'UBdx doit prendre en compte cette dimension dans l'accompagnement de ces mutations par ses services centraux.

Le collège SH propose un ensemble de formations attractives présentant un bon ancrage territorial. La capacité d'encadrement, en dehors de l'UF Staps, apparaît cependant limitée et cela interroge sur la définition d'un modèle d'allocation des moyens en particulier si l'UBdx engage le collège à développer, en complémentarité avec les autres collèges ou d'autres structures, une offre interdisciplinaire.

³⁹HCERES, évaluation des formations de l'Université de Bordeaux, 2014-2015

⁴⁰ Le suivi des cohortes et de leur insertion est réalisé par l'Observatoire de la vie formation et de la vie universitaire au sein du pôle Pilotage et aide à la stratégie (PAS).

Les composantes des collèges ont su développer une offre de licences professionnelles respectant un équilibre satisfaisant avec celle des IUT. Le collège sciences de l'homme reste cependant peu engagé dans ce type de professionnalisation à Bac+3. La démarche de spécialisation progressive en licence appelle à développer davantage l'articulation entre parcours disciplinaires et les parcours professionnels proposés par les IUT. L'établissement doit par ailleurs veiller au respect des modalités de mise en œuvre des LP telles que définies par l'arrêté de 1999.

Les dispositifs d'évaluation des formations et des enseignements sont inégalement développés. Les initiatives « historiques » perdurent dans certaines formations. Parfois même les composantes s'appuient sur les organisations étudiantes et s'approprient les résultats de leurs enquêtes. Un modèle institutionnel de réalisation et d'utilisation des évaluations des enseignements reste à construire. En dehors de formations « professionnelles », l'effectivité des conseils de perfectionnement est à réaliser.

Plus généralement, il convient de permettre aux missions d'appui en charge d'accompagner les initiatives et aux équipes qui en sont à l'origine d'être dans une démarche d'échanges et de co-construction, de façon à éviter l'impression de directives centrales autoritaires. Sur ce point, la mission d'appui à la pédagogie et à l'innovation (MAPI) supportée par l'IdEx (e-FlidEx) à hauteur de 4 ETP sur 18 à ce jour, avec l'objectif d'appuyer l'évaluation des formations, de développer l'utilisation des TICE et de favoriser l'innovation pédagogique, n'est pas encore été en état de répondre aux attentes des enseignants. Une montée en puissance dans des missions de proximité est indispensable.

Le modèle d'allocation des moyens financiers aux collèges et composantes reste à affiner. L'IdEx reste le levier principal propre à stimuler les innovations pédagogiques et à développer l'interdisciplinarité. Le défi à plus long terme sera d'établir une approche pluriannuelle de l'affectation des moyens humains dans la perspective d'un rééquilibrage de l'encadrement entre les collèges.

L'UBdx met en œuvre une offre de formation à ce jour issue des trois établissements fondateurs et est en phase de construction de sa première vague de formations qui lui soit imputable en tant qu'université. Le programme d'évolution de l'offre de formation est articulé avec la construction du projet d'accréditation et supporté par le volet formation de l'IdEx. L'offre de formation actuelle apparaît équilibrée et attractive. Il reste à appuyer avec efficacité et souplesse, au plus près des acteurs, la construction de l'offre à venir qui se veut davantage interdisciplinaire, inscrite dans la mutation numérique et conforme aux principes du cadre national de formations.

Organiser la réussite des étudiants, favoriser la professionnalisation et l'insertion, promouvoir la qualité de la pédagogie et l'innovation, maîtriser et développer les usages du numérique et renforcer le pilotage de l'offre de formation sont les cinq axes inscrits dans la démarche d'accréditation.

La déclinaison des actions au service de ces axes présente encore quelques points d'amélioration : définir une politique d'apprentissage des « langues pour spécialistes des autres disciplines » (Lansad) qui, sans s'appuyer sur les compétences de l'UBM, pourrait généraliser le modèle de départements pédagogiques transversaux au sein des collèges, voire de structure inter-collèges ; développer les atouts de l'interdisciplinarité entre les collèges à vocation disciplinaire ; assurer pour l'Espé, partie intégrante de l'UBdx, le partenariat avec d'autres acteurs de la formation des enseignants ; définir la place de l'ISVV qui a acquis un statut dérogatoire et lever l'ambiguïté du statut de l'UF de biologie écartelée entre deux collèges.

En revanche, la fusion des trois IUT en un seul Institut doit prochainement donner à l'université une dimension technologique plus lisible proposant une politique harmonisée et coordonnée au service d'une carte de départements cohérente.

La formation tout au long de la vie et l'apprentissage

La formation tout au long de la vie (11 services, 11 500 personnes formées par an, 8,85 M€ de chiffre d'affaires) et l'apprentissage (3 CFA, 31 formations, 575 apprentis en 2014, 2,89 M€ de chiffre d'affaires) continuent à être gérés dans les structures des universités d'origine. La vice-présidente déléguée à la FTLV bénéficie de l'appui de la DGSA et de la direction de la formation du pôle FIPVU. Les composantes tiennent au maintien à leur niveau de la FC notamment pour les moyens que celle-ci leur procure. La recherche d'une harmonisation des exigences et des procédures est pourtant nécessaire pour le développement d'actions courtes et diplômantes, notamment dans les domaines peu engagés dans des actions de FC. Il conviendra également de préciser le contenu de la subsidiarité.

L'UBdx dispose d'une marge de progression importante en matière d'apprentissage notamment pour les diplômes de niveau 1. On peut s'interroger sur le bien-fondé du maintien de 3 CFA d'université au moment où le regroupement des régions va redéfinir les conditions de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur.

Les dispositifs de FTLV, via la professionnalisation des formations, la formation continue et l'apprentissage, restent à préciser pour servir les ambitions annoncées.

III – Les études doctorales

La formation de plus de 1 900 doctorants de l'UBdx est assurée par huit écoles doctorales (ED)⁴¹ dont les périmètres sont sensiblement les mêmes qu'avant la fusion. L'adossé à la recherche est de bonne à excellente qualité, incluant 9 LabEx.

Une première tentative de mise en place d'un collège doctoral de site avait été conduite par le PRES mais s'était soldée par un échec. Le nouvel établissement a repris -avec retenue- cet objectif en interne.

Un service administratif dédié à la formation doctorale (DiRVED-RIPI) a été mis en place. Le comité des écoles doctorales de l'UBdx, fonctionnant depuis le premier semestre 2014, permet des rencontres mensuelles entre directeurs d'ED en vue de la mise en œuvre de la politique doctorale globale de l'établissement, l'objectif à terme étant la création d'un collège doctoral (ou d'un collège des ED) de l'UBdx, en association avec l'ED Montaigne Humanités. Un règlement intérieur a été rédigé incluant les missions de ce comité. Celui-ci se réunit mensuellement, est animé par un directeur élu et inclut les vice-présidents Recherche et Valorisation. Chaque école doctorale est rattachée pour la gestion au département de recherche qui lui correspond et pour les personnels à la DiRVED. Certaines dépendent également des collèges de formation en ce qui concerne un volet d'heures d'enseignement et/ou les postes de professeur invité. Malgré la forte implication des directeurs d'ED et des responsables administratifs, les prises de décisions sont lentes par défaut d'objectifs stratégiques clairement définis et d'appuis pour la mise en exécution. Les rôles que peuvent jouer les ED et le comité des ED dans la politique de l'établissement sont restreints. Le comité des ED n'a pas de responsabilité dans les projets de l'établissement concernant le doctorat, notamment pour la mise en place des programmes de l'IdEx et le volet international de l'établissement.

Certaines avancées ont cependant été atteintes : charte des thèses unique, suppression des mentions, procédures et documents types pour l'encadrement des thèses et des cotutelles, élaboration d'une offre de formations transversales. Le brassage et partage des bonnes pratiques au sein des trois anciens établissements et des huit écoles doctorales ont permis l'introduction d'une certaine rigueur tout en préservant le respect des spécificités de chacun.

Il n'en reste pas moins qu'il persiste une diversité et une hétérogénéité des pratiques des écoles doctorales (définition du doctorat et de sa finalité, critères de recrutement et de suivi des doctorants, durée des thèses, financement des doctorants, programmes de formations complémentaires disciplinaires ou transversaux) qui ne permettent pas aujourd'hui de définir les critères caractérisant le « Doctorat Université de Bordeaux ».

Pourtant, ce doctorat devrait être emblématique de la nouvelle université et contribuer avec force à son rayonnement et son attractivité. Il doit être une priorité de l'établissement.

IV – La documentation

Les universités du site bordelais ont, concernant la politique documentaire, fait le choix de poursuivre le travail commun engagé par le PRES avant la création de l'UBdx à travers notamment la création d'un service de coopération documentaire de site. Ce service a été transféré à l'UBdx.

Le campus bordelais propose 4 000 places de travail individuelles, 180 places de travail en groupe et 400 postes informatiques et enregistre, dans les 44 bibliothèques, 2,3 M entrées par an. Quant à elle, l'UBdx s'est structurée en créant une Direction de la documentation et en nommant un chargé de mission à la documentation.

La direction de la documentation s'inscrit dans deux axes stratégiques : la réussite étudiante et la réponse aux nouveaux enjeux de l'information scientifique et technique avec le souci de développer la dimension numérique et les compétences informatiques en direction des étudiants et des enseignants-chercheurs.

Sur chacun de ces axes, le travail de mise en place d'outils permettant d'améliorer la qualité des services doit être souligné même si certains projets ont pu prendre du retard comme la numérisation des collections. À l'exemple du projet « archives ouvertes », il semble qu'il faille parfois prendre un temps de concertation supplémentaire pour obtenir l'adhésion des acteurs.

⁴¹Mathématiques et Informatique, Sciences chimiques, Sciences physiques et de l'ingénieur, Sciences de l'environnement (co-accréditée avec UB Montaigne), Sciences de la Vie et de la Santé, Sociétés-Politiques et Santé Publique, Droit, Entreprises-Economie et Société.

Sur le site, il y a une neuvième école doctorale (Montaigne-Humanités) sous la tutelle de l'UBM.

Une réflexion est en cours sur l'évolution du rôle des bibliothèques et des métiers de la documentation : faire de la bibliothèque un lieu dédié à l'innovation pédagogique, intégrer l'évolution de l'usage des espaces comme lieu de vie, faire évoluer les métiers vers un service plus spécialisé. Concernant l'amélioration de ses outils de pilotage, le site bordelais est l'un des sites pilotes du projet national SGBM (système de gestion des bibliothèques mutualisé).

Les heures d'ouverture des bibliothèques font également l'objet d'une réflexion commune avec les collectivités. Le constat partagé est celui d'un nombre de places insuffisant. Le support de l'IdEx, l'opération Campus, une gestion prévisionnelle des emplois devraient aider la direction de la documentation dans ses projets d'évolution.

La documentation est un thème où la politique de site revêt une dimension positive et fédératrice. Elle est ancrée dans la stratégie globale de l'établissement et doit encore bénéficier d'une diffusion plus explicite en direction des collègues, des départements et des composantes.

La réussite des étudiants

I – De l'orientation à l'insertion professionnelle

L'Université de Bordeaux accueille en première année d'études universitaires, au sein de 19 mentions de Licence, des 17 DUT et de la PACES, plus de 10 800 étudiants.

La mission d'orientation et d'insertion attribuée à l'Université a fait l'objet d'une attention particulière : deux chargées de mission, relevant du VP en charge de la formation, travaillent en lien avec la mission d'appui à l'orientation et à l'insertion professionnelles (MAOIP) et coordonnent les actions relevant de leur périmètre : orientation, réussite et relations enseignement secondaire supérieur (ORRESS) et insertion professionnelle (IP).

L'orientation et la réussite étudiante

En amont de l'université, dans le cadre de la problématique Bac-3/Bac+3, le travail en étroite relation avec le secondaire constitue l'un des axes de recherche d'une « préorientation » positive des élèves des lycées vers l'université. Le renforcement de la connaissance réciproque des contenus des programmes et des pratiques pédagogiques doit permettre la diffusion d'une meilleure information aux élèves. L'accueil d'enseignants du secondaire dans les laboratoires de l'UBdx relève de ce point de vue d'une initiative intéressante.

En cours de cursus de licence, l'orientation des étudiants concerne deux axes principaux : l'accompagnement de la réorientation et la construction du parcours professionnel de l'étudiant d'une part et la pratique d'entretiens individuels comme dispositif de réussite et d'aide à la réorientation d'autre part. L'existence de semestres « rebond » et des dispositifs d'information en 3^{ème} année de licence relèvent d'une démarche positive pour l'essentiel issue des pratiques du plan Réussite en licence en place dans les universités fondatrices⁴².

Un travail d'homogénéisation et d'appropriation plus large par les composantes de ces pratiques doit être encouragé.

L'insertion professionnelle

Le schéma directeur de l'aide à l'insertion professionnelle décrit l'ensemble des mesures qui sont mises en place à chacun des niveaux de diplôme au service de la connaissance de l'environnement, de l'acquisition et la valorisation de compétences et de la construction de projet personnel.

Il est important que cette démarche politique, faisant également référence au rôle important et formalisé de la MAOIP, fasse l'objet d'une prise en compte réelle et généralisée par les composantes si l'on veut que la construction des cursus de formation bénéficie des principes et des outils qui leur sont proposés.

Concernant les outils de suivi de l'insertion, l'UBdx doit veiller à l'articulation entre les travaux de pilotage institutionnel et les initiatives des composantes qui dans ce domaine relèvent de pratiques très différentes.

Il convient notamment de veiller aux modalités d'appropriation et d'utilisation par les conseils de perfectionnement existant pour certains diplômes, des informations relatives à l'insertion. L'OFVU interne réalise des enquêtes d'insertion professionnelle⁴³. Le taux d'emploi des diplômés 2011 (diplômés avec un emploi/diplômés répondants) est en 2014 de 84% pour les masters pro, 79% pour les LP, de 69% pour les docteurs, et de 38% pour les masters recherche⁴⁴. L'OFVU interne est une structure dynamique mais sa mise en place récente ne permet pas encore d'en évaluer les effets. Il existe par ailleurs un observatoire régional des parcours des étudiants aquitains (ORPEA) qui est attaché à la Comue.

En conclusion, l'UBdx est engagée dans une démarche volontariste au service de la réussite des étudiants et de leur insertion. La généralisation de l'approche par compétences dans la construction des diplômes, la structuration administrative d'accompagnement des composantes et des étudiants constituent des éléments positifs. Un point de vigilance concerne la capacité des équipes de formation à s'approprier l'ensemble des principes et outils mis en place

⁴²Données de caractérisation de l'Université de Bordeaux, novembre 2014 : Le taux de réussite du passage de L1 à L2 est relativement stable autour de 43% au cours des trois dernières années tandis que le taux de la réussite en trois ans de la licence passe de 37,7% à 40%.

⁴³RAE, p 20 et p 48.

⁴⁴Données de caractérisation, Université de Bordeaux, novembre 2014.

et la définition du rôle de chacun des niveaux de décision dans la démarche. Il reste aussi à évaluer l'efficacité des dispositifs mis en place à l'aide d'indicateurs pertinents.

II – La vie étudiante

L'UBdx a conscience des enjeux stratégiques d'une vie universitaire de qualité. La volonté affichée est de créer une vie de campus dynamique et riche pour améliorer la qualité de vie des étudiants et augmenter le rayonnement de l'université.

Un comité Vie de campus a été mis en place lors de la fusion des établissements et a permis de définir six axes stratégiques : la culture, la santé, le sport, le handicap, la vie étudiante et la vie de campus. La vie universitaire de l'UBdx est rattachée au pôle FIPVU. Elle est pilotée par des services centraux, coordonnés par le vice-président vie universitaire, le vice-président étudiant ainsi que par plusieurs chargés de missions. Ces services sont présents sur chaque site de l'UBdx pour conserver la proximité avec les usagers et les structures intermédiaires.

Le bilan de la fusion des établissements est positif. Les bonnes pratiques et les actions ont été mutualisées. Des partenariats privilégiés se sont consolidés, principalement avec le CROUS et la mairie de Bordeaux sur les aspects sociaux et culturels.

La vie étudiante est animée par une centaine d'associations rattachées aux collèges et 38 associations diverses, non reliées à une discipline, sont recensées⁴⁵.

Le pilotage est assuré par un bon encadrement par les bureaux de la vie étudiante, les chargés de mission étudiants et les services culturels et sportifs. La fusion a permis de faciliter les échanges et les initiatives étudiantes inter-associatives et inter-sites. La nouvelle organisation de l'université complique cependant les démarches des associations, notamment sur les aspects logistiques (avec la mise en place d'une notice de sécurité complexe) et de communication des événements.

Un FSDIE central a été créé lors de la fusion pour évaluer les projets intercampus, et trois FSDIE, correspondant aux trois sites de l'UBdx, ont été maintenus pour examiner les projets de leur site et répondre plus rapidement à l'attente des étudiants. L'appel à projets de ces quatre FSDIE est commun. Le FSDIE de l'UBdx correspond à un budget de 559 000 € pour l'année 2014-2015 dont un volet social de 167 700 €. Pour améliorer la qualité des projets proposés et mieux correspondre aux orientations de l'IdEx, le FIPVU envisage d'orienter son appel à projets vers des thématiques transversales.

Une grande hétérogénéité entre les sites concernant les lieux de vie persiste. Une redistribution des locaux associatifs serait nécessaire pour plus d'équité.

Bien qu'un bureau d'accueil, des événements festifs et des visites de la région soient proposés, des améliorations de l'accueil et de l'accompagnement des étudiants étrangers sont nécessaires. L'accès aux logements est souvent difficile. La mise à disposition d'une carte étudiante UBdx à tous les étudiants étrangers en stage semble par ailleurs indispensable pour leur permettre de disposer de tous les dispositifs mis en place.

La vie culturelle de l'UBdx est riche. Le service culturel encourage et valorise les initiatives étudiantes via l'organisation de plusieurs festivals étudiants, en partenariat avec le CROUS et la mairie de Bordeaux. Dans la volonté de correspondre pleinement aux orientations de l'IdEx en termes de transversalité, le service culturel organise pour la rentrée 2015-2016 un festival arts-sciences, ouvert à toute la communauté universitaire mais aussi à la cité.

Les relations entre le BVE et le service des sports sont moins étroites qu'avec le service culturel, le service des sports étant plus autonome. Ce dernier propose de nombreuses activités en pratique libre. L'intégration d'une pratique sportive à l'offre de formation sous forme d'UE obligatoire est en cours de discussion.

Dans le domaine du soutien social et médical, le service PHASE permet l'accueil et l'accompagnement des étudiants à besoins spécifiques (étudiants en situation de handicap, artistes, sportifs de haut niveau...). Des événements sportifs et culturels sont notamment développés pour intégrer les étudiants en situation de handicap, ce qui concerne 440 étudiants en 2014-2015. Le cas des étudiants salariés n'est pas encore pris en considération.

Le groupe de travail vie de campus développe des projets de mobilité douce et de restauration sur les sites délocalisés. Des groupes de travail de lutte contre les discriminations (homophobie, parité homme/femme, harcèlement sexuel) sont mis en place et de nouveaux projets vont voir le jour pour lutter contre les inégalités sociales.

⁴⁵Source <http://www.u-bordeaux.fr/Vie-des-campus/Vie-associative/Projets-etudiants-FSDIE>

Le portefeuille de logements étudiants est déficitaire mais les budgets obtenus par le CROUS dans le CPER y remédient en partie, avec près de 3 600 logements construits depuis 2006 sur 3 700 attendus et 2 200 logements rénovés sur 4 700 existants. La politique du CROUS en termes de restauration évolue de la restauration de masse vers un service de cafétérias de proximité.

Le Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS), historiquement rattaché à l'université Bordeaux Segalen, est maintenant intégré à l'UBdx et se dénomme l'Espace Santé Etudiants. Il a pour missions obligatoires⁴⁶ d'effectuer des examens préventifs à dimension médicale, psychologique et sociale, des visites pour les étudiants exposés à des risques particuliers durant leur cursus, de contribuer à l'accompagnement des étudiants en situation de handicap, de participer aux instances de régulation de l'hygiène et la sécurité, d'impulser et de coordonner des programmes de prévention de la santé, de développer des programmes d'études et de recherche sur la santé des étudiants. Il répond aux attentes en termes de soins, de prévention (addictions, nutrition, contraception, troubles du sommeil) et de suivi psychologique. Des séances de sophrologie sont proposées quotidiennement pour améliorer le bien-être des étudiants et personnels. Des permanences du CROUS sont proposées sur les sites de formation. Enfin, le RESO réunit les acteurs d'écoute des anciens établissements en dehors de l'Espace Santé Etudiants.

L'engagement des étudiants dans l'institution se manifeste surtout au niveau des responsables étudiants : le VP étudiant et ses chargés de mission représentant chaque site de l'UBdx, sont fortement impliqués au sein du bureau élargi, du pôle FIPVU ou encore du groupe de travail vie de campus. Les étudiants élus, quant à eux, regrettent de ne pas être plus impliqués en amont des discussions du groupe de travail.

Quelques actions de valorisation de l'engagement étudiant sont mises en place, telles que les trophées Talents U et les emplois étudiants de l'UBdx. Il y aurait intérêt à développer, en priorité, un dispositif de valorisation de l'engagement associatif, civique et administratif, plus général et intégré à la formation.

En conclusion, bien que la création de l'UBdx ait rendu, pendant un certain temps, les démarches étudiantes plus compliquées par la difficulté à retrouver le bon interlocuteur et la mise en place de procédures plus complexes, la vie universitaire de l'établissement est dense et développée pour l'ensemble de la communauté universitaire. Les projets du FIPVU et des initiatives étudiantes sont les principaux moteurs de l'acquisition du sentiment d'appartenance à l'UBdx. Les mérites de ce travail devraient être mieux valorisés.

⁴⁶ Décret n° 2008-1026 du 7 octobre 2008.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de la recherche

Afin de satisfaire aux missions de l'université nouvelle et jouer un rôle majeur dans l'écosystème régional, l'UBdx s'est dotée lors de la fusion, d'une organisation visant à faciliter l'innovation et la valorisation. Les trois missions de cette nouvelle entité sont « faire apparaître l'UBdx de manière ordonnée et coordonnée au sein d'un écosystème complexe », « organiser les connections administratives internes » et « créer une nouvelle dynamique de soutien à l'innovation ».

La création étant récente, la phase initiale est encore en cours et l'effort a été porté en priorité sur la formalisation des processus internes et sur la cartographie des acteurs. Les étapes suivantes porteront sur la validation de la politique d'innovation, la définition précise du rôle des différents acteurs et des interfaces, la définition des « domaines d'activités stratégiques » avec les partenaires, la mise en place des outils de financement de projets et de création de *start-up*.

Cette organisation repose sur le VP délégué à l'innovation en lien avec les VP recherche et partenariats, et sur le pôle « recherche, international, partenariats, innovation » de la DGS. Au sein de ce pôle, la direction partenariats et innovation (3,6 ETP) a pour mission d'apporter les outils (« gestion de la relation client », cartographie des acteurs,...), d'animer le réseau de partenaires (politique partenariale, chaires, plateformes...), de suivre les projets partenariaux et les accords-cadres, de faciliter l'innovation technologique et entrepreneuriale, de coordonner les relations avec les *spin-off* et de veiller à l'essaimage.

L'approche est réfléchie et sa mise en œuvre pas à pas paraît cohérente avec les contraintes budgétaires et le suivi des projets en cours.

L'écosystème d'innovation et de valorisation est complexe. L'analyse qui en est faite est structurée et exhaustive. Elle identifie clairement les acteurs complémentaires de la recherche (autres établissements,...), les acteurs du transfert (incubateurs, plateformes,...), les pôles de compétitivité et *clusters*, les agences de développement, les collectivités, les partenaires industriels ainsi que les modes d'interactions entre ces différents acteurs.

Le partenariat privilégié avec la SATT⁴⁷ (valorisation du portefeuille de la propriété intellectuelle-PI, *licensing*, maturation, négociation des contrats), est en cours de rodage avec des interactions régulières dans le comité d'investissements, le comité PI, et les mandats de gestion de partenariat et de gestion du portefeuille de PI. Les résultats sur les *royalties* de licences sont encore modestes mais le nombre des contrats de recherche bilatéraux avec les entreprises (177 en 2013) et celui des subventions obtenues dans le cadre de consortium (56 en 2013) sont jugés positifs et en bonne évolution. La SATT fait état, en 2015, d'un portefeuille de 275 familles de titres et de 670 contrats de recherche partenariale. Elle s'est défini trois domaines prioritaires : l'aéronautique, les systèmes et le bien-être-santé. En complément de la SATT, de nombreuses actions sont menées en direct avec les industriels, *via* la Fondation, en partenariat avec INSERM Transfert, *via* l'ADERA⁴⁸ (gestion des contrats et facturation). L'activité de l'ADERA s'élève ainsi à 25 M€ dont environ 30% reviennent à l'université. Le SAIC ne joue plus qu'un rôle résiduel.

Sur ces bases positives, les axes d'amélioration pour une meilleure valorisation portent sur la poursuite des efforts de communication externe de l'université, ainsi que sur le développement des liens avec les écoles doctorales par l'implication des doctorants dans les prestations.

⁴⁷La SATT a été créée en juillet 2012 dans le cadre des PIA. Les actionnaires fondateurs de la SATT Aquitaine Science Transfert sont l'UBdx, L'UBM, l'IPB, l'IEP, Bordeaux Sciences Agro, l'UPPA, le CNRS, l'Inserm.

⁴⁸L'ADERA (Association pour le Développement de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en Aquitaine) a comme membres de droit la Comue, l'IPB, l'UBdx et l'UPPA et comme membres adhérents diverses entreprises et le conseil régional. Elle a fusionné avec l'ARMA qui était son équivalent dans le domaine médical. Elle a pour mission essentielle la gestion des contrats de recherche.

II - La diffusion et le développement de la culture scientifique et technique

L'UBdx s'est donné pour objectif de donner le goût des sciences à la jeunesse. Ses actions visent en priorité les élèves depuis le primaire jusqu'au collège, soit en s'adressant directement à eux, soit par l'intermédiaire des enseignants ; par exemple, des doctorants sont envoyés en mission dans les lycées et lors des journées portes ouvertes, les lycéens sont conduits dans les laboratoires. Pour les enseignants, la Maison des sciences, financée par l'IdEx, a été ouverte sur le campus de Talence et est animée par les EC des sciences et des techniques.

La politique sociale et culturelle avec une mission « art et sciences » est en phase de construction avec un rapprochement entre l'UBdx et les acteurs culturels de la métropole bordelaise.

La revue périodique « *The University of Bordeaux Magazine* » contribue aussi à la diffusion de la culture scientifique.

Les relations européennes et internationales

Alors que la politique des relations internationales au niveau institutionnel était pointée par l'AERES en 2011 comme un point faible pour les trois universités en projet de fusion⁴⁹, la création de l'UBdx a donné l'impulsion à une stratégie ambitieuse pour le développement de cette politique. En concertation avec Bordeaux Métropole, dans une politique de partenariats privilégiés, elle a récemment établi une collaboration académique avec l'université de Laval et avec celle de Kyoto. Ces exemples expriment la volonté d'entretenir des relations approfondies avec quelques partenaires, sélectionnés selon un standard de qualité, avec comme objectifs, des diplômes en commun, des laboratoires internationaux et des échanges d'étudiants. L'UBdx a aussi défini avec la Comue un axe privilégié vers la coopération transfrontalière avec l'Espagne, notamment via un campus Euro-Régional d'excellence soutenu par l'IdEx et Euskampus.

Dans chacun des collèges, une démarche d'internationalisation de la formation, héritée des établissements d'origine, est mise en œuvre de façon volontariste. Les partenariats restent cependant davantage orientés vers la délocalisation des formations que sur des doubles diplômes. Il reviendra à l'institution de préciser les dispositifs de suivi des formations localisées à l'étranger.

Suite à la fusion, la réorganisation de l'administration des relations internationales a résulté, par une transition harmonieuse, dans la création d'une unité de 35 personnes, ce qui, au vu du portfolio important de la vice-présidence des relations internationales, est justifié. La liaison avec les autres instances de l'UBdx est assurée par un comité transversal et des référents dans les structures intermédiaires.

La vice-présidence des relations internationales est responsable de la promotion internationale de la marque « Université de Bordeaux ». La bonne connaissance de l'ingénierie des classements internationaux ainsi que la mise en place d'une association des anciens ont été identifiées comme des clés pour mieux positionner l'université. Ces efforts stratégiques n'en sont qu'au début. Pour le moment, une commission étudie la structure des *rankings*, tandis que l'association des *alumni* reste en chantier.

La mobilité internationale est encouragée par l'UBdx qui souhaite pouvoir offrir une expérience internationale à tous les bons étudiants qui le souhaitent. Le programme Erasmus et, pour des raisons historiques, un accord avec les universités de Californie offrent déjà un bon nombre de places. La mobilité internationale entrante et sortante concerne 5 000 étudiants et 1 000 enseignants-chercheurs par an. L'UBdx est aujourd'hui la première université de France en programmes Erasmus Mundus (9 projets labellisés). Il reste à élargir l'offre et à l'approfondir par des diplômes communs.

L'accueil des étudiants étrangers, en échange ou en master, a été réorganisé avec des points de contact sur les divers campus de l'Université. Les procédures ne sont pas encore totalement rodées et il reste un problème de logements, en particulier en raison de la vétusté de certains d'entre eux reconnue par le CROUS. Un site web en anglais, adapté aux besoins du recrutement d'étudiants et de l'information destinée aux étrangers, a été créé. Des cursus en anglais existent dans divers domaines des sciences et de la gestion.

L'internationalisation de la recherche passera d'abord par une participation intensifiée dans les programmes de recherche de l'UE (une soixantaine de projets actuellement dans le FP7). Le service des relations internationales peut assister les chercheurs de l'université avec des informations, mais également avec des financements incitatifs. Les laboratoires internationaux font partie de la stratégie générale. Il y a aujourd'hui 12 laboratoires internationaux associés, mais pour le moment il s'agit simplement de mutualiser la situation qui préexistait avant la fusion et de la rendre plus visible.

Les relations internationales de l'UBdx sont sur une trajectoire prometteuse.

⁴⁹ En 2014-2015 l'UBdx compte 12,5 % d'étudiants étrangers pour une moyenne nationale de 14,5%.

Le pilotage et la gestion

I – La prospective, la programmation, le dialogue de gestion

La direction générale des services joue un rôle important dans le cadre de l'installation du nouvel établissement et de l'amélioration continue de l'organisation administrative. La DGS est bien positionnée auprès de l'équipe présidentielle et assure avec les DGSA l'interface entre la chaîne « politique » et l'ensemble de la sphère administrative placée sous son autorité. Elle coordonne l'action des pôles et directions au niveau de l'administration centrale et assure au cours de réunion de travail différenciées, l'animation des personnels d'encadrement des SNI et des composantes.

La préoccupation de doter l'équipe de direction de l'UBdx des outils nécessaires au pilotage de l'établissement est clairement affichée dans tous les documents d'orientation.

Elle s'est traduite concrètement par la création, au sein de la direction générale des services, d'un pôle « pilotage et aide à la stratégie » (PAS) dirigé par un DGSA. Il a pour mission « d'accompagner l'élaboration, le déploiement et la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement, d'aider au pilotage stratégique et opérationnel dans un contexte de subsidiarité et d'établir un mécanisme interne d'allocation des moyens efficace et responsable ».

Ce pôle est composé d'une direction d'analyse économique et contrôle de gestion, d'un observatoire de la formation et de la vie universitaire, d'une direction de l'amélioration continue, d'un contrôleur interne et d'un chargé de mission sur le projet « dispositif de pilotage ».

Depuis la fusion, la nouvelle DGSA a répondu aux urgences et aux demandes corrélatives de l'équipe de direction. Ainsi des travaux ont été conduits sur les emplois du temps et la gestion des HCC (11 M€). Afin de préparer le dialogue de gestion avec les composantes, le pôle a rassemblé et mis à disposition des données fiables concernant l'offre de formation, les étudiants, les diplômes, les moyens humains et financiers correspondants.

Pour ce qui concerne les formations et les étudiants, la fusion des bases de données est effective. Le travail est beaucoup moins avancé pour ce qui concerne la recherche.

Une importante réflexion a été également conduite en matière d'organisation interne sur le rôle respectif des structures centrales et des structures administratives déconcentrées. En partant d'un audit organisationnel, ce travail a abouti à une nouvelle répartition des tâches par le transfert de certaines compétences en matière de gestion financière et de gestion des ressources humaines des plateformes campus vers les directions centrales. Dans une logique d'amélioration continue, des projets de service sont en cours d'élaboration avec chaque direction.

De la même manière, une attention particulière a été portée au suivi des réactions des personnels concernés par les modifications organisationnelles de manière à bien accompagner, avec le pôle RHDS, les situations individuelles et optimiser les structures nouvelles mises en place.

Un travail est commencé sur l'analyse organisationnelle, économique et financière des différentes composantes de l'UBdx avec en priorité l'accompagnement de la fusion des IUT. Il sera développé durant l'année 2015 avec l'IAE et l'institut de la vigne et du vin. Une analyse économique des sites délocalisés sera également engagée. Une réflexion est en cours avec les EPST pour une phase expérimentale de délégation de gestion pour les UMR.

La volonté est d'élaborer un projet de service et un contrat d'objectifs et de moyens avec chacune des structures intermédiaires en fonction du projet qu'elles présenteront.

La mise en place du pôle PAS, qui mobilise une vingtaine d'agents de catégorie A, est une étape importante pour l'organisation du pilotage de l'université. Mais beaucoup reste encore à faire en matière d'établissement des tableaux de bord indispensables, de formalisation des procédures, de clarification des activités respectives de contrôle de gestion et de contrôle interne, et surtout d'élaboration du plan stratégique en fonction duquel les indicateurs de pilotage et de suivi devront être construits. En s'appuyant notamment sur les travaux conduits pour l'Idex, le comité d'orientation stratégique devrait pouvoir aider l'UBdx dans la définition rapide de ce plan. C'est en fonction des choix stratégiques qui auront été ainsi arrêtés que devront se structurer la prospective et la programmation des emplois et des recrutements, la répartition des moyens et le schéma stratégique immobilier.

II – Les ressources humaines

La gestion des ressources humaines de la nouvelle université a été fortement anticipée pendant la période préparatoire à la fusion avec le déploiement d'un dialogue social appuyé. La mise en place de 5 commissions thématiques a favorisé le chantier de construction de la nouvelle université et la convergence concernant les conditions de travail et de rémunération des personnels BIATSS, la santé au travail et l'action sociale. Dès 2011, un groupe fonctionnel RH a travaillé sur l'état des lieux et l'analyse comparative. La coordination du projet puis la préfiguration du pôle ont permis d'assurer la réussite des opérations administratives et financières nécessaires à la fusion au 1^{er} janvier 2014.

Un dispositif de mobilité spécifique a été conçu en 2013 pour organiser l'affectation des personnels BIATSS concernés sur le nouvel organigramme. L'opération de grande ampleur (400 mobilités) s'est déroulée selon 5 vagues et a permis de pourvoir les postes à l'interne à hauteur de 99% tout en maîtrisant la masse salariale. Elle a été l'occasion de soutenir des évolutions de carrières avec l'arrivée d'une génération plus jeune sur des postes de responsabilités ou sur des fonctions nouvelles ou émergentes et un brassage des compétences. La création d'un emploi de conseiller mobilité carrière a facilité l'accompagnement des agents.

L'université dispose d'un plafond d'emplois fixé par l'État de 4 497 ETPT. Le plafond d'emplois voté par le CA pour le budget 2015 s'élève à 4 216 ETPT pour le plafond État et 1 164 ETPT pour le plafond d'emplois financés sur ressources propres. La sous-consommation du plafond État (281) a débuté avant le processus de fusion. Elle est due à la gestion prudentielle des emplois par deux universités au moment du passage aux RCE et aux décisions de gel des emplois en lien avec la situation financière des exercices antérieurs : 55 en 2013 et 48 en 2015.

Dans ce contexte, l'université entend mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Pour 2016, la gestion des emplois vacants s'inscrira dans le cadre de dialogue de gestion autour des projets pluriannuels des structures, de projections des départs en retraite et sera étudiée en relation avec des objectifs du projet quinquennal 2016-2020 et du projet stratégique 2015-2025.

Un comité de pilotage des emplois des enseignants-chercheurs et un comité des emplois des enseignants du second degré seront chargés par ailleurs de l'examen des profils de postes. Une commission composée de représentants élus au CA et au CAC est également constituée autour de travaux sur les carrières des enseignants-chercheurs : promotion, modélisation des services, indemnités, intéressement aux activités de recherche, normalisation de la gestion des services d'enseignement.

Pour les emplois BIATSS, l'université affiche un besoin de repyramidage des emplois (en 2013 : 27% de catégorie A, 24,6 % de catégorie B et 48,4 % de catégorie C) pour favoriser la qualification et la professionnalisation. Elle entend aussi prioriser la "dé-précarisation" des personnels avec l'élaboration d'un schéma directeur de l'emploi contractuel. À noter une forte proportion de personnels contractuels BIATSS, supérieure aux moyennes nationale et typologique.

Riches d'une administration centrale professionnalisée et bien structurée, l'université poursuit un travail dans le domaine de la GRH, qui vise à finaliser le processus de fusion. La stabilisation de son organisation interne et le bon fonctionnement des instances favoriseront sa démarche.

III – Les finances

Le budget initial de l'Université de Bordeaux pour l'année 2015 s'élève à 518,6 M€ dont 44,7 M€ de charge prévisionnelle d'amortissement soit un budget hors amortissements de 473,9 M€, en diminution par rapport au budget initial et au budget final pour 2014. Ce budget comprend 37,8 M€ en provenance des investissements d'avenir et 13,6 M€ relevant de l'opération Campus.

Le compte financier pour l'année 2014 fait apparaître un résultat positif de 2,947 M€, une capacité d'autofinancement de 10,1 M€ et une augmentation du fonds de roulement. Cette situation positive résulte d'un effort important de l'établissement. Les résultats des trois établissements s'étaient en effet dégradés avant la fusion du fait notamment des opérations de correction demandées par les différents commissaires aux comptes et du fait d'une stagnation, voire d'une diminution d'un certain nombre de ressources, alors que les dépenses incompressibles continuaient à croître. Des efforts sur les dépenses ont donc été réalisés notamment par le gel de postes (près de 100 postes gelés, au total) sur les dernières années budgétaires. La lettre de cadrage du 25 août 2014 pour le budget 2015 a ainsi proposé une réduction des dépenses et une recherche de recettes nouvelles, avec une diminution de la masse salariale (gels supplémentaires de postes pour compenser le GVT) et des crédits consacrés aux HCC et une optimisation des moyens de fonctionnement compensant une augmentation des ressources destinées à l'entretien du patrimoine.

Les objectifs politiques affichés par la lettre de cadrage sont, pour 2015 : 1) la finalisation de la fusion, notamment en renforçant la capacité de pilotage, en confortant les niveaux intermédiaires et en maîtrisant les

charges du patrimoine et des RH ; 2) la préparation du contrat 2016-2020 ; 3) la réussite de la période probatoire de l'Idex (évaluée en 2016) ; 4) l'établissement du schéma directeur immobilier et 5) le développement du partenariat de site.

Pour mettre en œuvre ces orientations, un pôle « finances et achats » a été constitué au sein de la nouvelle direction générale des services. La procédure et le calendrier budgétaire ont été précisément définis dans le cadre d'un dialogue avec les responsables des unités budgétaires et des centres de responsabilité, avec un débat d'orientation dès le mois de juin, conduisant à la lettre de cadrage en août, des conférences budgétaires avec les structures puis une consolidation avec les prévisions de ressources propres à l'automne, avant le vote du budget en décembre.

Le suivi de la masse salariale (337 M€ soit 71% du budget 2015 hors amortissements) a été clairement organisé, en prévision et en gestion, entre la DGSA finances, la DGSA RHDS et la direction des services comptables.

La création d'une direction des achats au sein du pôle a été l'une des premières nouveautés. Cette direction a pour vocation d'assurer la sécurité juridique avec la mise en place d'un service des marchés et d'améliorer l'efficacité par une rationalisation du processus des achats, lequel était auparavant très hétérogène dans les trois universités. Dès l'année 2014, des économies directes significatives ont été réalisées sur les quelque 65 M€ d'achats de fournitures et de services. Il en est de même pour l'amélioration des marchés du secteur patrimoine, en relation étroite avec la direction des affaires juridiques et la direction des moyens communs du pôle immobilier et logistique. Cette démarche devrait être étendue au secteur de la recherche (plus de 800 conventions pluriannuelles), avec les unités opérationnelles dont les achats sont trop concentrés sur les derniers mois de l'année.

La direction des services comptables a été également organisée en fonction des choix de structure de l'UBdx avec notamment un service facturier central comportant un bureau des services centraux, un bureau des collèges et un bureau des départements aux côtés du service comptabilité générale et du service paye/recettes. Un livret à destination des usagers a été distribué, expliquant clairement les fonctions et les circuits.

Un plan de trésorerie annuel, réactualisé mensuellement, permet de suivre la réalité de l'exécution budgétaire et de la situation de trésorerie.

Afin d'améliorer le recouvrement des recettes, l'agent comptable travaille, en relation avec le Ministère de l'économie et des finances, à la mise en place, à titre expérimental, d'un service facturier recettes.

En dépit de l'amélioration récente des résultats (obtenue en partie par le gel des emplois et l'intervention du fonds de roulement dans les investissements) accompagnée d'une progression forte de la trésorerie (par les PIA et du fait du transfert des compétences de l'ex PRES), l'UBdx doit être attentive à la maîtrise de l'évolution de ses dépenses en raison notamment des paiements qui vont intervenir à partir de 2015 au titre des premières opérations immobilières du plan Campus. Elle doit également veiller à la situation de ses ressources propres qui ont connu une baisse entre 2013 et 2014, développer la gestion prévisionnelle pluriannuelle et la comptabilité analytique.

IV – L'immobilier et la logistique

L'université de Bordeaux possède l'un des plus grands campus d'Europe rassemblant quelque 543 000 m² bâtis. Les principaux ensembles immobiliers, situés à Talence-Pessac-Gradignan, à Carreire, à Victoire et Rive droite, sont constitués de bâtiments d'âge et de niveau d'entretien très variés, participant à des espaces divers (immeubles historiques de centre ville pour certains, construction des années 1960 sur campus ouverts pour d'autres), en lien avec d'autres établissements de la Comue, le CROUS et des collectivités locales.

Les établissements d'enseignement supérieur bordelais ont très tôt pris conscience des problèmes posés par l'état de leur patrimoine immobilier. C'est pourquoi ils ont été sélectionnés dès 2008 pour participer à l'opération Campus (qui concerne aussi d'autres établissements du site) prévoyant de rénover quelque 450 000 m², d'en construire 28 000 et d'en démolir 14 000⁵⁰.

Pour ce qui concerne l'UBdx, un comité Patrimoine et développement durable a fonctionné, dans le cadre du processus de fusion, à partir de 2012. Il a identifié des pratiques très différentes des trois établissements et a conduit à la création d'un pôle unique immobilier, logistique, prévention, sécurité et environnement (PILPSE) comportant quatre directions (patrimoine immobilier, logistique, prévention-sécurité-environnement, moyens communs) et une mission Campus. Cette dernière assure le suivi de la totalité de ce programme concernant tant l'UBdx que l'UBM, les

⁵⁰ Concernant l'UBdx, ce sont 125 400 m² SHON qui seront rénovés, 44 000 m² qui seront construits et 59 600 m² qui seront démolis ou valorisés.

opérations étant conduites par la Société de réalisation immobilière et d'aménagement de l'UBdx (SRIA) dont les actionnaires sont l'UBdx (majoritaire) la Région, la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et l'université Bordeaux Montaigne⁵¹.

Ce pôle doit coopérer avec le service interuniversitaire de gestion du domaine universitaire (SIGDU) qui est porté par l'UBM et gère l'alimentation en eau, l'assainissement et une partie des espaces communs du campus de Talence.

L'année 2014 a permis de stabiliser l'organisation du PILPSE (structure centrale et plateformes de campus) et d'effectuer les mouvements de personnels (qui ont concerné environ 10% des effectifs, essentiellement des cadres, sur les 472 personnes affectées au pôle), sans générer d'interruption des activités. Les relocalisations nécessitées par la réorganisation ont commencé à être assurées. Elles se poursuivront jusqu'en 2016 avec notamment l'installation du siège de l'UBdx dans un immeuble rénové, sur le site de Talence. Une première tranche des travaux de l'opération Campus a été lancée concernant, outre plusieurs immeubles communs (Halle des sports, BU...), seize bâtiments de l'établissement.

L'UBdx a fait de l'immobilier l'un de ses chantiers prioritaires. Ainsi, le budget 2015 prévoit-il une augmentation de 5 M€ des moyens du PILPSE, essentiellement pour le gros entretien-renouvellement. A partir des travaux engagés antérieurement par chaque établissement, un schéma directeur immobilier va être élaboré. Un appel d'offres pour assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'établissement de ce schéma pluriannuel de stratégie immobilière sera lancé à la rentrée 2015 après large concertation interne, avec notamment l'objectif de rationalisation du parc immobilier et de l'occupation (avec examen du cas particulier des sites lointains et des locaux de l'Espé). Il en sera de même pour les services assurés et notamment l'entretien et la gestion des fluides (projet de schéma directeur eau-énergie avec la CDC).

Ce travail est indispensable car l'entretien du patrimoine est l'une des contraintes principales pesant sur l'avenir de l'UBdx. En effet, à l'issue de l'opération Campus environ la moitié du patrimoine de l'université sera encore non rénovée. Il est donc essentiel de dégager une vision commune à long terme et de programmer les investissements et les ressources nécessaires notamment si l'université veut s'engager dans le processus de dévolution.

V – Le système d'information

L'Université de Bordeaux a mis en place une direction des systèmes d'information (DSI) centrale en regroupant les trois directions informatiques des trois universités permettant de rassembler une masse critique d'informaticiens (environ 100 ETP) et de disposer rapidement des outils essentiels de gestion et de pilotage de la nouvelle université. Cette direction gère notamment les applications régaliennes (ressources humaines, finances, scolarité) ainsi que la maintenance des infrastructures (réseaux, postes de travail, serveurs). Cependant ce périmètre de fusion n'intègre pas les services scientifiques et les 80 informaticiens attachés aux équipes de formation et de recherche. Par ailleurs la DSI, par reprise des services interuniversitaires du PRES, est également le support des établissements de la Comue et de l'Université numérique d'Aquitaine.

L'évaluation de ce dispositif montre comme point fort le travail fait sur l'inventaire. Il a permis de dégager un plan d'actions sur un ensemble de priorités. La formalisation des procédures est notée comme une nécessité. Un processus de contractualisation est en cours entre la direction des systèmes d'information et les autres structures afin de fixer les missions et les règles de fonctionnement. Il devra être généralisé pour l'ensemble des acteurs intégrant l'INSERM, le CNRS, l'INRIA.

Le point de vigilance concerne l'absence de schéma directeur institutionnel sur le système d'information (SDSI). Au sens du comité d'évaluation, ce SDSI devrait préciser les axes stratégiques sur le long terme en cohérence avec les missions de la nouvelle université et en convergence avec ses ambitions internationales, les éléments de gouvernance autour du comité d'orientation des systèmes d'information (COSI) en prenant en compte les relations avec les partenaires extérieurs ainsi que les budgets alloués et les calendriers de réalisation. Les démarches d'harmonisation des pratiques et de sécurité pourraient être poursuivies ainsi que celles de mutualisation des équipes et des infrastructures afin d'optimiser les coûts. Une attention particulière devra être portée à la fiabilité et à la qualité des données. Il faudrait que le SDSI respecte les principes cités dans le rapport d'autoévaluation en visant la mise à disposition à l'ensemble des acteurs (étudiants, personnels, partenaires, tutelles) des services intégrés automatisant les tâches intellectuelles répétitives afin de gagner en temps et en ressources pour se consacrer aux métiers respectifs⁵². Veiller à la simplification des procédures pour les usagers reste une recommandation universelle.

⁵¹ Bordeaux-Métropole devrait entrer au capital de la SRIA très prochainement.

⁵² Rapport d'autoévaluation, novembre 2014 - p104.

Conclusion

Impulsée par les effets structurants de l'opération Campus et de l'IdEx, la fusion des universités Bordeaux 1, Bordeaux 2 et Bordeaux 4 a abouti à la naissance, le 1^{er} janvier 2014, de l'Université de Bordeaux (UBdx).

Membre de la Comue d'Aquitaine, l'UBdx, privilégiant le processus de fusion, a une vision du rôle à donner à celle-ci sensiblement différente de certains de ses partenaires.

Le processus de fusion, bien préparé par un travail intense et la mobilisation de tous, dans une approche pragmatique évitant les blocages, accompagné d'un dialogue social serein, soutenu par une administration professionnalisée, a conduit à une université nouvelle en ordre de marche avec une situation financière et une gestion des ressources humaines contraintes mais bien maîtrisées dès la première année.

Il n'empêche que le processus de fusion des trois universités n'est pas terminé. On attend notamment des outils fiabilisés et reconnus de pilotage et d'aide à la décision, des schémas directeurs pour les systèmes d'information et la gestion du patrimoine immobilier et la généralisation d'une culture de l'évaluation et de la démarche qualité, en particulier dans les domaines de la formation et des initiatives d'aide à la réussite et à l'insertion professionnelle.

Le choix de l'institution, fondé sur le principe de subsidiarité, a été de créer des structures intermédiaires : quatre collèges pour l'enseignement et trois départements pour la recherche. On manque de recul pour apprécier l'efficacité de leurs conseils mis en place très récemment mais il apparaît déjà qu'il sera nécessaire d'en cerner mieux le périmètre de compétence, d'en préciser les procédures de fonctionnement et les moyens délégués et d'organiser leurs interactions.

Des effets positifs sont d'ores et déjà perceptibles. L'implication des EPST dans les programmes de recherche est renforcée, le partenariat avec les acteurs économiques est facilité, l'offre d'enseignement est cohérente, la volonté d'interdisciplinarité est affichée. Une politique institutionnelle pour les relations internationales est en place, les services de la documentation sont organisés d'une manière transversale et la marque « Université de Bordeaux » est désormais reconnue et soutenue par les EPST, les partenaires industriels et la métropole bordelaise.

D'autres opportunités de la fusion sont cependant encore à saisir et des écueils sont à éviter : une politique institutionnelle claire de la formation doctorale doit être définie, la vie foisonnante des campus doit être valorisée et l'engagement étudiant reconnu.

La gouvernance devra se dégager des charges absorbantes de la mise en route technique et administrative de la nouvelle université pour élaborer une stratégie institutionnelle à long terme nécessaire à l'adhésion de la communauté universitaire à la nouvelle institution. Le chantier est en cours et devrait bénéficier d'un comité d'orientation stratégique bientôt opérationnel.

Enfin, devenue une institution majeure d'enseignement et de recherche en Aquitaine, portée à l'international par la marque « Université de Bordeaux », l'UBdx se devra d'assumer pleinement sa responsabilité sociétale d'acteur principal du développement socio-économique métropolitain et régional dans un partenariat ouvert avec les autres établissements de la Comue de la région.

I – Les points d'appui

- Le support des investissements d'avenir, moteur de structuration, d'innovation et de développement ;
- L'excellence de la recherche avec une implication forte des EPST et du CHU ;
- Une offre cohérente de formation avec une volonté d'interdisciplinarité et d'internationalisation ;
- Un engagement volontariste et reconnu dans les structures de développement économique ;
- Une administration professionnalisée et structurée ;
- La force de la marque « Université de Bordeaux ».

II – Les points d'attention

- Une subsidiarité dont le périmètre et les modalités de fonctionnement ne sont pas stabilisés ;
- Une formation doctorale disparate sans politique institutionnelle claire ;

- Une situation patrimoniale immobilière susceptible de fragiliser le fonctionnement de l'institution ;
- Une appropriation inégale du processus de « démarche qualité » ;
- Des partenariats de site complexes avec des acteurs dont les visions et les attentes à l'égard du rôle de la Comue divergent.

III – Les recommandations

- Tirer les leçons d'une première phase expérimentale pour adapter et optimiser l'organisation de la subsidiarité. Notamment, réfléchir à la place de la biologie, trouver un processus obligé de coordination entre les départements et entre les collèges pour assurer la transversalité institutionnelle et préciser mieux le « qui fait quoi » ;
- Investir avec volontarisme dans la formation doctorale, ce qui soutiendra la réputation de l'établissement ;
- Établir rapidement un schéma directeur du patrimoine immobilier, qui intégrera la politique de développement de l'institution, pour projeter, au-delà du plan Campus, la soutenabilité financière à long terme des rénovations, constructions et entretiens nécessaires ;
- Parachever la construction d'outils fiables de pilotage et d'évaluation pour construire le dialogue de gestion sur des bases explicites admises de tous ;
- S'extraire d'un court terme absorbant toutes les énergies dans l'ingénierie administrative d'une fusion pour dresser des axes stratégiques à long terme motivants pour la communauté universitaire, appelant à l'émergence de projets nouveaux et innovants et mettant l'étudiant au centre de l'attention ;
- Assumer pleinement sa responsabilité sociétale d'acteur majeur du développement socioéconomique au bénéfice de sa région en collaboration ouverte avec tous les partenaires du site, même si certains d'entre eux peuvent encore avoir aujourd'hui une vision divergente de celle de l'UBdx.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHRU	Centre hospitalier régional universitaire
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
COS	Comité d'orientation stratégique
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets État-région
CR	Conseil régional
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CTE	Comité technique d'établissement

D

D	(LMD) Doctorat
DGS	Direction générale des services
DGSA	Direction générale des services adjointe
DRH	Direction des ressources humaines
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisablestransférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

F

FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

Gip	Groupement d'intérêt public
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillesse-technicité

H

HCC	Heures complémentaires et de cumul d'activités
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IHU	Institut hospitalo-universitaire
INRA	Institut national de la recherche agronomique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPB	Institut polytechnique de Bordeaux
Iso	Organisation internationale de normalisation
ISVV	Institut supérieur de la vigne et du vin
ITA	(Personnels) Ingénieurs, techniciens et administratifs
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
LMD	Licence-master-doctorat
LP	Licence professionnelle

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MC	Maître de conférences
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MSH	Maison des sciences de l'homme

O

OFVU	Observatoire des formations et de la vie universitaire
OASU	Observatoire aquitain des sciences de l'univers

P

P	(Master) professionnel
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PI	Propriété intellectuelle
PIB	Produit intérieur brut
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

Saïc	Service d'activités industrielles et commerciales
SATT	Société d'accélération du transfert de technologies
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
SIUMPPS	Service inter-universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SVS	Sciences du vivant et de la santé

U

UE	Unité d'enseignement
UF	Unité de formation
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche

V

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

Observations du président



Président

Monsieur Philippe Tchamitchian
Directeur
Haut Conseil de l'évaluation de
l'enseignement supérieur et de la recherche
20 rue Vivienne
75002

Bordeaux, le 19 novembre 2015

**Objet : Rapport
d'évaluation de
l'université de Bordeaux**
Réf : MTL/OP/QG/2015-
096

Affaire suivie par :
Quitterie Gadret
Cabinet de la présidence

Quitterie.gadret@u-
bordeaux.fr

Monsieur le Directeur,

Je tiens à vous remercier d'avoir bien voulu nous transmettre le rapport d'évaluation de l'université de Bordeaux.

L'équipe de direction de l'université en a pris connaissance avec beaucoup d'intérêt et d'attention et tient à remercier le Haut Conseil pour la qualité de son travail et la prise en compte des remarques formulées par l'université. Le regard extérieur du comité de visite est particulièrement important pour un établissement récemment fusionné comme le nôtre. Il permet en effet de faire un point d'étape à l'issue des deux premières années d'existence de l'université et d'enrichir notre réflexion stratégique pour les années à venir.

Nous partageons globalement les constats formulés par le Haut Conseil et nous souhaitons éclaircir par la présente certains d'entre eux.

L'un des points d'attention souligné dans la conclusion du rapport évoque une « formation doctorale disparate sans politique institutionnelle claire ». A cet égard, consciente du retard pris sur le volet de la formation doctorale, l'université de Bordeaux s'est efforcée depuis la fin de l'année 2014, de faire converger les pratiques des écoles doctorales et de définir avec elles, un projet ambitieux au niveau de la formation et de la préparation à l'insertion professionnelle des docteurs. Ce projet, conçu à travers une approche en termes de compétences des docteurs, s'appuyant sur des pédagogies innovantes (numériques notamment) a été présenté devant les différentes instances de l'établissement (conseils des trois départements, conseil académique). Il est mis en place progressivement avec le soutien de l'IdEx Bordeaux (PhD career center). Il se traduira par la création en 2016 d'un collège des études doctorales qui réunira l'ensemble des écoles doctorales et qui bénéficiera de l'affectation de moyens nécessaires à cette ambition.

Nous avons d'autre part été particulièrement sensibles au point d'attention et à la recommandation concernant le patrimoine immobilier, sujet de préoccupation majeur, notamment sur le plan de la soutenabilité financière. Comme votre rapport le mentionne, l'université a entamé l'élaboration d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière. Dans cette perspective, le déploiement d'un système d'information patrimonial est en cours. Il faut noter que la dimension patrimoniale a constitué un point de vigilance

Adresse postale
Université de Bordeaux
351 cours de la libération
33405 Talence cedex
www.u-bordeaux.fr

particulièrement fort à l'occasion du dialogue de gestion mené ces dernières semaines au sein de l'établissement.

Concernant la structuration de sa gouvernance, l'université de Bordeaux a fait le choix d'une organisation s'appuyant sur une forte subsidiarité, incarnée en particulier par les regroupements de composantes que sont les collèges de formation et les départements de recherche, rendus possibles par la loi de juillet 2013. Comme le rapport le souligne, la période récente a été consacrée à la mise en place de ces nouvelles structures et de leurs conseils. L'équipe de direction est pleinement consciente de l'importance d'asseoir dans les mois à venir la place de ces structures dans le fonctionnement global de l'établissement. Cette action a d'ores et déjà été engagée, notamment au travers des leviers essentiels que sont le plan de gestion des emplois et la préparation budgétaire ; elle sera poursuivie par la mise en place de contrats d'objectifs et de moyens. Cette démarche pourrait être facilitée par une évolution du cadre législatif et réglementaire, prenant plus fortement en compte la taille et les particularités organisationnelles des établissements tels que l'université de Bordeaux.

L'université de Bordeaux souhaite assumer toute sa responsabilité en tant qu'acteur majeur du développement socio-économique de sa région. Le portage de l'IdEx Université de Bordeaux et de l'Opération Campus, en sont deux exemples emblématiques impliquant les partenaires du site et plus particulièrement les établissements associés.

Au delà de ces points d'attention, la démarche est sous-tendue par une orientation stratégique forte, dont les nouvelles perspectives sont en cours de formalisation. Un projet stratégique à 10 ans, dit « U25 » sera présenté le 20 novembre au Comité d'orientation stratégique de l'université.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations les meilleures.



Manuel TUNON DE LARA
Président de l'université de Bordeaux



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université de Bordeaux a eu lieu du 2 au 5 juin 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Jean-Louis **Vanherweghem**, professeur émérite en médecine, ancien recteur et président honoraire de l'Université Libre de Bruxelles.

Ont participé à l'évaluation :

- Etienne **Baumgartner**, maître de conférences en sciences de gestion, Vice-président en charge de la formation et de l'insertion professionnelle, Université de Lorraine
- Patrick **Bouchard**, président de Gibis Conseil, ancien dirigeant de filiales du groupe Areva
- Rodolphe **Bourret**, directeur général adjoint et directeur de la recherche/innovation du CHRU de Montpellier
- Jean-François **Cervel**, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche honoraire
- Paul **Fattal**, professeur des universités en géographie, Vice-président Qualité et Développement durable, Université de Nantes
- Catherine **Florentz**, professeur des universités en biochimie et biologie moléculaire, Vice-présidente Recherche et Formation doctorale, Université de Strasbourg
- Angélique **Gilson**, chef de projet Vie associative et soutien aux étudiants, Sorbonne Universités
- Stephan **Morgenthaler**, professeur en mathématiques appliquées, Responsable des relations internationales à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)
- Martine **Pohl**, ancienne secrétaire générale adjointe de l'académie de Dijon.

Robert **Fouquet**, délégué scientifique, et Michelle **Houppé**, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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