



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université Bordeaux 1



avril 2010



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

# Rapport d'évaluation de l'Université Bordeaux 1



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier



# Sommaire

Présentation	5
Stratégie en matière de recherche	7
I – Un fort potentiel de recherche	7
1 • Des thématiques de recherche en prise avec l'environnement local et régional	7
2 • Une organisation de la recherche sous influence	7
3 • Une production de qualité	8
II – Une stratégie de recherche basée sur le consensus	8
III – Une mise en œuvre locale d'une stratégie de recherche en phase avec les projets nationaux	8
Stratégie en matière de valorisation	9
Stratégie en matière de formation	11
I – Une offre de formation pilotée avec le soutien de l'ensemble de l'université	11
1 • Un objectif : l'insertion professionnelle des étudiants	11
2 • Une stratégie de formation s'inscrivant dans le projet du PRES "Université de Bordeaux"	11
3 • Une offre de formation fortement couplée avec les axes de recherche	12
4 • La formation continue et l'apprentissage en plein développement	12
5 • Les milieux économiques partenaires de la formation	13
6 • Des ressources humaines qui permettent la mise en œuvre de l'offre de formation	13
II – Une lisibilité et une visibilité de l'offre de formation qui s'améliorent	13
III – Des dispositifs performants d'accompagnement de l'étudiant	14
1 • L'information, l'orientation active et l'accueil à l'université	14
2 • L'aide à l'insertion professionnelle	14
3 • L'aide personnalisée aux étudiants	15
IV – Une prise en compte de l'environnement de l'étudiant	15
1 • L'environnement numérique du travail (ENT) : un service à l'étudiant en développement	15
2 • Une politique documentaire volontariste	15
V – Une démarche qualité balbutiante	15
Stratégie en matière de vie étudiante	17
I – L'étudiant acteur passif de la vie de l'université	17
II – Les dispositifs pratiques pour une meilleure qualité de vie	17
1 • Les services	17
2 • La vie sportive	17

3 • La vie culturelle	18
4 • Le suivi médical des étudiants	18
5 • Les relations avec le CROUS et les collectivités	18
<b>Stratégie en matière de relations extérieures</b>	<b>19</b>
I – Le PRES “Université de Bordeaux”, support du projet Campus	19
II – Une université à la recherche de relations équilibrées avec les EPST et EPIC	20
III – Des collectivités qui s'intéressent à l'université	20
IV – Des relations avec les milieux socio-économiques à renforcer	20
V – Des relations internationales à construire	21
<b>Stratégie en matière de gouvernance</b>	<b>23</b>
I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement	23
1 • Le pilotage de l'établissement	23
2 • Des composantes inadaptées au bon fonctionnement de l'université	23
3 • La nécessaire appropriation par les personnels du projet d'établissement et des décisions concernant le PRES	24
4 • Des services de l'université réorganisés et restructurés	25
II – Une organisation et un pilotage des TIC clarifié	25
III – Une organisation performante de la fonction RH au service d'une politique de RH volontariste	26
IV – Une recherche d'autonomie par la politique budgétaire	27
V – La politique patrimoniale : un enjeu majeur	28
VI – Une démarche qualité et une capacité d'auto-évaluation en devenir	29
VII – L'action sociale en faveur des personnels	29
<b>Stratégie en matière de communication</b>	<b>31</b>
<b>Conclusion et recommandations</b>	<b>33</b>
I – Points forts	33
II – Points faibles	33
III – Recommandations	33
Liste des sigles	35
Observations du président	39
Organisation de l'évaluation	43

# Présentation



Dans sa configuration actuelle, l'Université Bordeaux 1 est la résultante de trois scissions successives. La première, en 1971, qui divisa l'Université de Bordeaux, aboutit à trois universités dont Bordeaux 1 qui regroupait alors "Sciences et Technologies" d'une part, et "Droit, Sciences sociales et politiques" d'autre part. En 1995, cette séparation de fait en deux secteurs est avalisée par la création de l'Université Bordeaux 4, Bordeaux 1 étant dès lors quasi exclusivement concentrée sur le domaine "Sciences et technologies", à l'exception de deux unités de recherche en SHS. En 2009, les deux écoles d'ingénieurs internes de l'Université Bordeaux 1 (ISTAB et MATMECA) sont transférées à l'Institut polytechnique de Bordeaux (IPB)<sup>1</sup>.

À l'heure actuelle l'Université Bordeaux 1 comporte :

- cinq UFR (Mathématiques et Informatique, Physique, Chimie, Sciences biologiques, Sciences de la terre et de la mer) ;
- un IUT comportant neuf départements ;
- un OSU (Observatoire aquitain des sciences de l'univers) ;
- un département licence ;
- un département universitaire (Département universitaire des sciences d'Agen, DUSA).

La majeure partie de l'université est implantée sur un vaste campus à Talence-Pessac au voisinage des universités Bordeaux 3 et 4. Il existe néanmoins plusieurs sites délocalisés, notamment à Agen (DUSA et IUT), Gradignan (IUT), Mérignac (maintenance aéronautique), Le Barp (lasers), Floirac (OSU), Arcachon (station marine), Les Eyzies (Archéologie). À la rentrée 2005, l'université possédait 238 700 m<sup>2</sup> SHON construits hors parkings soit 22,8 m<sup>2</sup> par étudiant, surface supérieure à la moyenne nationale pour les universités de même typologie (15,9).

L'actuel président de l'université a été élu en 2005 et confirmé en 2008. L'université a accédé aux Responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1<sup>er</sup> janvier 2010.

L'université comptait 9 405 étudiants inscrits à la rentrée 2008, IUT compris (7 023 hors IUT) en baisse de 4 % par an depuis 2006. Compte tenu notamment de la baisse du nombre d'étudiants, le taux d'encadrement est très bon et a augmenté ces dernières années. Il est de 72,9 emplois d'enseignants-chercheurs pour 1 000 étudiants et 84,8 emplois d'enseignants permanents pour 1 000 étudiants, ce qui est nettement supérieur à la moyenne nationale pour les universités du même type. Pour l'année 2008, le rapport d'auto-évaluation mentionne un nombre de 80,36 ETP enseignants pour 1 000 étudiants.

Malgré les velléités d'autonomie et les épisodes de scissions successives, les universités de Bordeaux sont engagées depuis longtemps dans des processus de fédéralisme. En effet, elles ont créé des structures permettant d'améliorer la coordination des enseignements et de mettre des moyens en commun, notamment en se rapprochant des collectivités locales : c'est d'abord le Polytechnicum en 1997, puis le Pôle universitaire de Bordeaux en 2001 (GIP qui regroupait les quatre universités, la région Aquitaine, le département de la Gironde, la communauté urbaine et la ville de Bordeaux). En 2007, le Pôle universitaire devient le PRES "Université de Bordeaux", EPCS, regroupant les quatre universités, l'Institut polytechnique et l'IEP, auxquels sont associés de nombreux établissements bordelais ; celui-ci est présidé jusqu'en avril 2010 par le président de Bordeaux 1. Dans le cadre de l'opération campus, le projet présenté par le PRES a figuré parmi les six premiers sélectionnés en mai 2009 et a obtenu une dotation en capital de 475 millions d'euros. Les auteurs du projet s'engagent à réorganiser l'offre d'enseignement et de recherche pluridisciplinaire en plus des opérations de réhabilitation du patrimoine immobilier universitaire et de la construction de logements d'étudiants.

---

<sup>1</sup> Créé en tant que grand établissement en avril 2009, avec un rattachement à UB1 et UB2, cet Institut polytechnique regroupe six écoles antérieurement rattachées à ces deux universités.

Dans son rapport d'auto-évaluation, la présidence de l'université se réfère très souvent aux actions entreprises dans le cadre du PRES "Université de Bordeaux" à un point tel que celui-ci semble prépondérant dans la vision de toutes les activités de Bordeaux 1. Ceci tendrait à gommer les frontières entre universités comme si l'heure était au regroupement pour un travail en commun. Cependant, les projets du PRES ne prévoient pas de fusion des établissements du site, ce qui laisse penser que l'option fédéraliste ou confédéraliste reste prépondérante.

# Stratégie en matière de recherche



## I – Un fort potentiel de recherche

### 1 • Des thématiques de recherche en prise avec l'environnement local et régional

La stratégie de recherche de Bordeaux 1 s'appuie avant tout sur des axes thématiques qui sont issus des grands projets en cours (CPER, Pôles de compétitivité) et font l'objet d'un consensus interne ou externe. Concernant les pôles d'excellence, la structuration se fait autour de quatre grands projets prioritaires :

- création d'un pôle de recherche dans le domaine des matériaux en Aquitaine ;
- développement des lasers de puissance en Aquitaine, en s'appuyant sur l'implantation d'un grand équipement (Mégajoule) ;
- implantation d'un campus "STIC" sur le site de l'Université Bordeaux 1 ;
- création d'un Pôle aquitain de recherche dans le domaine de l'environnement.

Dans le domaine des SDV, la recherche est principalement effectuée en partenariat avec Bordeaux 2 et les organismes de recherche concernés (INRA, INSERM, CNRS). Quatre projets ont été réalisés dans ce sens :

- mise en place d'un pôle de recherche en Nutrition et Santé ;
- renforcement du partenariat avec l'inra dans le domaine végétal ;
- participation avec l'Université Bordeaux 2 au grand projet "neurosciences" ;
- développement et mutualisation du plateau technique de l'Institut européen de chimie et de Biologie (IECB).

L'université intervient de manière active pour accompagner le développement de ces axes prioritaires, notamment par le recrutement des enseignants-chercheurs.

Après les différentes recompositions opérées lors de la création des quatre universités bordelaises, les seuls recouvrements disciplinaires ne subsistent qu'entre UB1 et UB2 dans le secteur des Sciences de la vie et, plus récemment, entre UB1 et l'IPB dans le domaine de l'Ingénierie. Ainsi, la complémentarité avec les autres acteurs de la région bordelaise trouve une concrétisation simple – au moins sur le papier – à travers le PRES. Sur le terrain, l'appartenance à une structure spécifique (université, EPST, PRES) n'est pas ressentie comme prépondérante. Elle ne constitue pas non plus une barrière pour le développement des projets de recherche.

Les choix stratégiques et leur mise en œuvre apparaissent peu évalués alors même que certaines opérations, notamment celle liée à l'environnement, nécessitent un pilotage en prise avec la réalité du terrain. De fait, l'université possède toutes les compétences pour être performante dans cette thématique de recherche, mais elle ne les a pas encore mises en synergie.

### 2 • Une organisation de la recherche sous influence

Sur la période contractuelle 2007-2010, la recherche de l'Université Bordeaux 1 est effectuée dans 34 unités de recherche, dont 27 sont rattachées à titre principal à l'Université Bordeaux 1 ; sur les 34 unités, 27 impliquent des organismes de recherche : CNRS (20), INRA (6), CEA (2), INSERM (2) et IFREMER (1). Les forces de recherche de l'université sont également impliquées dans deux UPR. Enfin, deux unités sont mixtes avec des entreprises (Snecma et Rhodia).

Le prochain contrat verra la disparition des équipes d'accueil au profit d'UMR (CNRS - INRA - INSERM) à travers des restructurations. Il y a donc une forte implication des EPST, ce qui est un atout mais qui n'est pas sans poser des questions de pilotage à long terme. L'arrivée de l'INRIA, qui investit dans un bâtiment pour y loger ses équipes projets, ou de l'Institut d'optique, illustre bien le risque de dispersion des décisions politiques. Bordeaux 1 devra donc s'investir, d'une part, dans le maintien de l'équilibre entre recherche fondamentale et appliquée, et, d'autre part, dans le maintien de ses droits et compétences face aux pilotages à court terme liés aux contrats de recherche.



L'université s'est approprié l'ensemble des outils à sa disposition : elle est impliquée aussi bien dans les pôles de compétitivité et les Instituts Carnot que dans le PRES où elle joue un rôle moteur. Un lien fort existe avec la Région, lien facilité par le recouvrement limité entre les activités des différentes universités de Bordeaux et l'existence d'un seul autre pôle universitaire de taille plus limitée (UPPA).

### 3 • Une production de qualité

La production des unités de recherche de Bordeaux 1 est de très bonne qualité et de nombreux acteurs ont une visibilité nationale et internationale. Les équipes en retrait sont incluses dans un programme d'évolution des laboratoires à travers les restructurations et les regroupements.

La visibilité de l'université sur la qualité et l'évolution de ses unités de recherche semble reposer pour une grande part sur des contacts directs entre la présidence et les laboratoires, ce qui est encore possible vu la taille de l'université. Cependant, cela ne pourra pas se transposer au niveau du PRES. Le développement d'indicateurs au niveau de l'université sera indispensable pour la justification des choix et le suivi des opérations réalisées. Si l'université a fourni de très nombreux documents, qui dans l'ensemble sont clairement rédigés, les modes de suivi et d'évaluation de la stratégie de recherche sont à peine esquissés.

## II – Une stratégie de recherche basée sur le consensus

La stratégie actuelle, qui repose principalement sur des axes prioritaires consensuels, permet à l'université de fonctionner sans accorder une grande place aux structures de réflexion et de concertation au-delà du cercle restreint de l'équipe présidentielle. Cette stratégie apparaît ainsi nettement "top down" et laisse peu de place pour un engagement, voire un intérêt de la part du personnel universitaire. Si ce fonctionnement répond à une grande part des besoins actuels, il est douteux qu'il puisse permettre de traiter les arbitrages, qui seront nécessaires tôt ou tard, ou qu'il favorise une réflexion à long terme. La faible perception des enjeux liés au PRES de Bordeaux au niveau des laboratoires, alors même que la présidence en fait un de ses objectifs principaux, en est une illustration. Les directeurs de laboratoires se sentent d'ailleurs peu impliqués dans les choix de l'université, ce qui ne renforce pas leur sentiment d'appartenance à l'université et les renvoie vers les autres organismes de tutelle.

## III – Une mise en œuvre locale d'une stratégie de recherche en phase avec les projets nationaux

Le pilotage est essentiellement effectué au niveau de l'équipe présidentielle en s'appuyant sur les UFR et les contributions de groupes de travail. Le rôle des conseils semble limité en raison non seulement des modalités de traitement des dossiers et de la nature des sujets abordés mais également d'une définition encore incomplète de leurs fonctions, en particulier pour le conseil scientifique. Cette place accordée aux composantes est liée pour une part avec le projet de regroupement des trois "petites" UFR (chimie, sciences biologiques, sciences de la terre et de la mer) qui n'est pas encore finalisé, mais elle dépend aussi du rôle accordé au PRES et du calendrier de mise en œuvre de ce regroupement.

Les relations limitées avec les EPST n'ont pas freiné le développement des axes prioritaires puisque dans la plupart des cas, la stratégie locale se trouve en phase avec les projets nationaux. Plusieurs opérations importantes de restructuration des unités ont d'ailleurs été menées à bien ou sont en cours de réalisation dans le cadre des contrats quadriennaux (Institut de Mécanique et d'ingénierie de Bordeaux, Institut de Neurosciences cognitives et intégratives d'Aquitaine, nutrition et neurobiologie, sciences philosophie et humanités, pour le prochain contrat). Dans ce cadre, bien que les directeurs de laboratoire soient globalement peu associés aux structures de décision, il existe peu de conflits importants même pour des opérations aussi complexes que les regroupements envisagés. À travers une banalisation des emplois vacants, l'université se donne les moyens d'une gestion des ressources humaines. Celle-ci a d'ailleurs été mise en œuvre dans des recrutements jugés stratégiques. Ces opérations sont en général accompagnées par des financements et des aides afin de constituer un ensemble attractif.

La montée en puissance d'Aquitaine Valo constitue un élément important pour la mise en place et, à terme, le montage des contrats. Le principe d'un guichet unique en termes de valorisation et de propriété intellectuelle dans le contexte de l'environnement régional ne peut que faciliter la mise en cohérence des multiples structures existantes (pôles de compétitivité, Instituts Carnot, etc.).

# Stratégie en matière de valorisation



En Aquitaine, les relations de l'université avec le tissu dense de partenaires potentiels que constituent le conseil régional, les Instituts Carnot, les pôles de compétitivité<sup>1</sup> favorisent la valorisation des projets de recherche. Les liens avec les pôles de compétitivité sont bons. À titre d'exemple, le pôle "Route des lasers" est parfaitement intégré à l'université. Il a notamment permis de développer un CRT homologué (plate-forme Alphanove), et il est responsable de la création d'une antenne de l'Institut d'optique. Par contre, le pôle "Aérospatiale Valley" entretient une bonne relation, presque à sens unique, avec Bordeaux 1. Il n'a en effet pas permis de développer de nouvelles activités contractuelles de l'université avec l'aéronautique.

Par le passé, la valorisation des résultats de recherche s'est effectuée individuellement suivant les besoins. Depuis janvier 2009, Bordeaux 1 a fait le choix de confier la valorisation de sa recherche à Aquitaine Valo, service interne du PRES, et à son opérateur de droit privé l'ADERA, tout en maintenant un SAIC pour les opérations en cours et les contrats impliquant un opérateur public. Aquitaine Valo doit gérer les contrats de partenariat au niveau de la technologie, le financement et le marketing des projets de recherche développés dans les différents laboratoires membres du PRES. Aquitaine Valo est aussi chargé de la veille technologique et économique afin de favoriser le développement des programmes de recherche en cours et futurs du PRES. Enfin, il doit assurer dans le monde industriel la promotion des ressources R&D disponibles à l'Université de Bordeaux et leur mode d'utilisation.

Dans un avenir proche, Aquitaine Valo intégrera un incubateur régional qui pourrait épauler la création de 10 petites entreprises par an. Ce projet est ambitieux et les moyens alloués semblent aujourd'hui adéquats.

Pour le moment, son activité est principalement portée par les universités Bordeaux 1 et 2. Aquitaine Valo gère les projets hérités du passé, mais compte monter en puissance rapidement. Dans un premier temps son champ d'action se limite à la région Aquitaine mais pourra être étendu éventuellement à tout le territoire français. Une réflexion sur l'espace européen et international n'est pas d'actualité.

Le problème récurrent concernant le conflit potentiel entre, d'une part, le besoin pour l'université de communiquer sur sa recherche et, d'autre part, le souhait des industriels de respecter une confidentialité sur leurs projets ne semble pas totalement résolu, notamment au niveau des acteurs de terrain. Un consensus devra néanmoins être obtenu si l'Université de Bordeaux souhaite développer la valorisation de ses travaux de recherche.

---

<sup>1</sup> L'Université Bordeaux 1 émerge aux quatre pôles de compétitivité en Aquitaine : "Aéronautique, espace, systèmes embarqués" (pôle mondial AESE) ; "Pin maritime du futur" ; "Prod'Innov" ; "Route des lasers".

Elle participe aussi aux instances de direction de deux Instituts Carnot labellisés : "Materials and Systems Institute of Bordeaux" (MIB) et "Lipides pour l'Industrie et la Santé (LISA)".



# Stratégie en matière de formation

## I – Une offre de formation pilotée avec le soutien de l'ensemble de l'université

Le cadrage de l'offre de formation a été réalisé après une réunion groupée des trois conseils de l'université. À l'initiative conjointe des élus et de la présidence, des ateliers préparatoires à cette réunion, ouverts à tous, ont été organisés et pilotés par des volontaires. Leurs travaux ont porté sur l'architecture de l'offre de formation, les méthodes d'évaluation et la qualité. Ils ont donné lieu à des demandes adressées aux conseils en vue de l'élaboration de la lettre de cadrage des formations en définitive très proche de la circulaire ministérielle à la situation locale. Ces réflexions ont fait émerger un ensemble de recommandations en vue d'améliorer l'offre de formation et sa mise en œuvre (simplification et homogénéisation de l'architecture et de l'offre des formations, spécialisation progressive, formations disciplinaires et professionnalisantes équilibrées, prise en compte des productions personnelles de l'étudiant, etc.) et une cellule de pilotage a été créée pour suivre l'avancée de ces travaux. La mise en œuvre disciplinaire a été réalisée par les composantes (UFR et IUT), le département licence se chargeant pour sa part des actions transverses. Des navettes avec le CEVU et la présidence ont été réalisées avant validation par le CA.

Cette procédure, exemplaire dans sa mise en œuvre, a permis d'associer l'ensemble de l'université à la construction de l'offre de formation permettant ainsi à chacun de se l'approprier.

### 1 • Un objectif : l'insertion professionnelle des étudiants

L'insertion professionnelle des étudiants de Bordeaux est tout à fait satisfaisante puisqu'elle s'élève en moyenne à 90 % pour les formations L et M. L'université a toutefois fait le choix de consolider cette situation en créant notamment un Diplôme universitaire d'insertion professionnelle (DUIP) permettant aux étudiants ayant des difficultés à terminer leur cursus de valoriser leurs compétences et leurs acquis.

Un Observatoire du devenir des étudiants (ODE) existe à Bordeaux 1. C'est une structure légère qui réalise des suivis de cohortes sur trois ans pour les licences et sur deux ans pour les masters. Son activité s'inscrit dans le cadre de l'observatoire aquitain des parcours des étudiants (relevant du PRES) et ses résultats sont pris en compte dans le pilotage des formations.

Pour ce qui concerne la professionnalisation des formations, l'université s'est appuyée sur une expérience interne et une opportunité externe. D'une part, l'expérience acquise avec les DUT, licences professionnelles, IUP et DESS a été étendue aux formations de licence et master (UE de préparation à l'insertion professionnelle, stage tutoré, conseil de perfectionnement dans les mentions de master, DUIP). D'autre part, le partenariat avec les quatre pôles de compétitivité labellisés en Aquitaine permet d'envisager les réponses aux besoins de formations répertoriés pour les dix prochaines années.

Afin de faciliter la réussite des étudiants, l'université joue sur deux volets :

- détecter très tôt les étudiants en situation d'échec et leur proposer des dispositifs d'accompagnement (réorientation, remise à niveau, semestre "rebondir", enseignant référent, etc.) ;
- créer des formations innovantes et sélectives pour attirer les meilleurs étudiants (licence internationale, etc.).

### 2 • Une stratégie de formation s'inscrivant dans le projet du PRES "Université de Bordeaux"

L'offre de formation en licence s'inscrit dans le modèle du projet Campus du PRES "Université de Bordeaux". Ainsi, le cadrage des formations n'a-t-il été diffusé au sein de Bordeaux 1 qu'après discussion avec les autres universités du PRES, afin d'aboutir à une mise en cohérence. Cette coordination/homogénéisation s'est traduite dans l'ensemble des licences de l'Université de Bordeaux, par l'introduction de 6 ECTS transverses par semestre et d'un stage facilitant la construction du projet professionnel durant le cursus de licence. Par ailleurs, pour permettre les réorientations précoces et la mutualisation d'unités transverses, l'harmonisation des calendriers et l'uniformisation des dates d'examen ont été mises en œuvre. La mise en place de formations cohabilitées a permis de supprimer les doublons et les redondances dans les formations du site en facilitant la récupération des moyens humains pour un meilleur encadrement des étudiants.

Le regroupement des écoles d'ingénieurs au sein de l'IPB est présenté comme une opération structurante du PRES en matière de formation. Le désir de bénéficier pleinement d'une autonomie récemment acquise ne doit pas être un frein à la mise en œuvre d'une politique de site et notamment du projet campus.

### 3 • Une offre de formation fortement couplée avec les axes de recherche

Au niveau des licences généralistes, sept mentions préparent aux mentions ou spécialités de masters. En outre, deux mentions sont pluridisciplinaires et visent les métiers de l'enseignement.

Les treize mentions de master sont reliées aux compétences d'un laboratoire (ou d'un groupe) d'où une facile articulation avec les ED. Inversement, toute activité de recherche de Bordeaux 1 a un lien avec une mention de master ou de licence. Si l'adossement des formations à la recherche – qui est fort à l'Université Bordeaux 1 –, renforce l'attractivité des filières, il n'en reste pas moins que leur lisibilité par l'environnement socio-économique mériterait d'être améliorée notamment en ce qui concerne la professionnalisation.

Un nouveau master est prévu pour la formation des maîtres et doit ouvrir à la rentrée 2010. De même, une année M2 transitoire sera créée pour accueillir les étudiants ayant échoué au concours en 2010.

L'université est impliquée dans cinq écoles doctorales qui travaillent souvent indépendamment les unes des autres. Compte tenu de leur taille, une réelle coordination nécessiterait sûrement des décharges plus importantes que celles accordées actuellement par l'université aux directeurs des ED. La prise en compte des modulations de service par l'université devrait permettre de pallier cet inconvénient. Par ailleurs les écoles doctorales ne bénéficient pas d'un support administratif suffisant. L'implication du PRES au niveau des écoles doctorales semble judicieuse ; cependant, il faudra s'assurer qu'il en a les moyens. Il serait dommageable que l'expérience malheureuse concernant la prise en charge des formations transversales au sein de ces écoles doctorales se reproduise.

### 4 • La formation continue et l'apprentissage en plein développement

La formation continue et les formations par apprentissage sont gérées au sein d'un même service commun, à l'exception des actions réalisées par l'IUT qui conserve son autonomie en ce domaine. Ce service, qui a été restructuré récemment pour faire face à des difficultés financières (presque tous les emplois sont gagés), est désormais organisé en trois pôles dirigés chacun par un IE et un assistant, chaque pôle ayant un champ d'action spécifique. Cette organisation permet de piloter les actions et d'apprécier leur équilibre budgétaire au plus près. Comme dans la plupart des universités, le service intervient dans différents secteurs comme la VAE, la VAP, le DAEU, les contrats de professionnalisation, la formation à distance, les formations diplômantes (toutes les formations de l'université sont ouvertes à la formation continue) et les formations non diplômantes, comme celles favorisant l'insertion professionnelle des docteurs demandeurs d'emploi. L'opération a été efficace puisque après un an de fonctionnement le budget global de la formation continue est équilibré (seules la VAP et des formations courtes sont déficitaires). Pour améliorer son efficacité, le service travaille actuellement à une rationalisation des actions menées en vue de son inscription dans une démarche qualité pour laquelle l'université a nommé un chargé de mission.

En 2008, le CFA a accueilli 69 apprentis dans neuf sections de master et deux sections de licence contre seulement 29 apprentis à la rentrée 2007. En 2009, ce nombre est passé à 110 avec 10 sections de master. Le budget est équilibré grâce à la taxe d'apprentissage collectée dans 137 entreprises avec 32 organismes collecteurs. L'ancrage local sur les formations liées à l'aéronautique se traduit aussi dans la collecte de la taxe d'apprentissage via le GIFAS. Les sections de licence professionnelle du CFA assurent la mixité entre apprentis et étudiants en formation initiale et délivrent le même diplôme quel que soit le statut du diplômé.

Malgré ce bon redémarrage, les ressources du service en matière de formation continue sont loin derrière celles de l'IUT puisqu'elles n'en représentent guère que la moitié. Le directeur du service pense cependant pouvoir doubler ses recettes en trois ans ce qui semble possible compte tenu des marges de développement dans les domaines des formations à distance ou des contrats de professionnalisation. Pour le CFA, le directeur envisage un triplement des effectifs d'apprentis en trois ans ce qui amènerait le budget aux environs de 1 million d'euros comme pour la formation continue. Il faut cependant tenir compte dans cette projection de la possible montée en charge du CFA du PRES voire de la disparition du CFA de Bordeaux 1. Le manque de précision sur l'intégration d'actions aujourd'hui strictement universitaires dans le PRES et sur leur calendrier laisse planer une incertitude sur le développement de la formation permanente à Bordeaux 1 en dehors de celle de l'IUT.

## 5 • Les milieux économiques partenaires de la formation

Les licences professionnelles et les DUT ont tous mis en place un conseil de perfectionnement et les masters sont tous en voie d'en avoir un. Grâce à une politique volontariste, le CFA porte ses fruits. L'université se fixe comme objectif d'avoir un étudiant sur deux en apprentissage dans les formations concernées par le CFA. De plus, l'université devrait, seule ou dans le cadre du PRES, développer des diplômés d'université en partenariat avec les entreprises de la région, pouvant soit être pérennisés soit avoir vocation à devenir des diplômés nationaux (licences professionnelles, masters, ...).

## 6 • Des ressources humaines qui permettent la mise en œuvre de l'offre de formation

L'université bénéficie d'un bon taux d'encadrement (respectivement, 72,9 emplois d'enseignants-chercheurs et 84,8 emplois d'enseignants titulaires pour 1 000 étudiants). Ceci lui permet d'assurer des enseignements transverses et de réorientation. Néanmoins, cette relative aisance avait permis à l'université d'avoir une offre de formation très large conduisant à organiser des enseignements à très petits effectifs et à coûts de formation élevés notamment en heures complémentaires. Le nouveau cadrage de l'offre de formation, qui prévoit la suppression d'un certain nombre de formations "doublonnées", devrait y remédier.

En dehors des formations de l'IUT et de quelques masters, la participation de professionnels à la formation est faible. Pour soutenir le choix de professionnalisation de l'université, une participation renforcée de professionnels est indispensable et doit être recherchée en s'appuyant notamment sur le CFA et les partenariats bâtis à l'occasion de la constitution du PRES.

## II – Une lisibilité et une visibilité de l'offre de formation qui s'améliorent

Alors que l'offre de formation en licence générale comporte 8 mentions et celle de master 13 mentions (voir plus haut), l'offre de licences professionnelles comprend 13 mentions nationales et 26 spécialités en lien direct avec un département d'IUT ou une compétence d'UFR. Le C2I est obligatoire en licence et le CLES est proposé à tous les étudiants de licence.

La quasi-totalité des titulaires d'un DUT poursuit ses études en L3. Des passerelles sont organisées de la L1 vers l'IUT et de la L2 vers une licence professionnelle mais elles semblent trop peu nombreuses. Le grand nombre de spécialités et de parcours ne favorise ni la lisibilité des formations, ni les réorientations, ni une utilisation optimale des moyens en enseignants. Ces difficultés, qui ont été analysées par l'université, devraient être corrigées dans l'offre de formation du prochain contrat quadriennal.

En dehors de la désaffection annoncée des étudiants pour les études scientifiques (qui a toutefois tendance à se stabiliser), la baisse du nombre d'étudiants inscrits à Bordeaux 1 ces dernières années s'explique également par un certain nombre de raisons structurelles (départ de deux écoles d'ingénieurs à l'IBP, diminution du nombre d'étudiants issus des classes préparatoires en raison de conventions avec les lycées en vue de dispenses d'épreuves, absence de formations médicales qui attirent davantage les étudiants, ...). Le faible nombre d'étudiants inscrits peut fragiliser l'université, cette donnée brute nécessite toutefois d'être affinée. Le tableau ci-dessous indique la répartition des étudiants inscrits sans tenir compte des étudiants issus des classes préparatoires, des thèses HDR, DU et préparation à l'agrégation, soit 80 % des inscrits.

diplôme	2004	2005	2006	2007	2008	2009
CPBX	58	65	67	76	84	98
Licence	4 141	3 949	3 703	3 451	3 236	3 117
Lic. Pro	393	457	484	482	561	572
Master	2 209	2 237	2 284	1 991	1 982	2 166
DUT	1 517	1 569	1 606	1 578	1 620	1 666
<b>Total</b>	<b>8 321</b>	<b>8 277</b>	<b>8 144</b>	<b>7 578</b>	<b>7 483</b>	<b>7 619</b>

Il est clair que le nombre d'inscrits en licence continue à baisser et que le manque de lisibilité et d'attractivité de l'offre pourrait être mis en cause. L'université doit porter une attention particulière à cette chute d'effectifs. Il faut par contre remarquer qu'après une pause en 2007 et 2008, le master en 2009 bénéficie d'un regain d'attractivité et les formations professionnalisées – licences professionnelles et DUT –voient leurs effectifs croître.

L'université ne doit en aucun cas perdre des inscriptions par manque de lisibilité des formations ni s'enfermer dans l'idée que son nombre d'étudiants diminue (ce qui n'est vrai qu'en licence). Si le portail unique du PRES a incontestablement des avantages pour l'étudiant, l'université devra veiller à ce que la concurrence entre les établissements recrutant sur le même vivier ne lui soit pas trop défavorable notamment au moment de l'information des lycéens. L'université doit donc continuer la simplification de son offre de formation pour en améliorer la lisibilité et mettre en évidence les dispositifs mis en œuvre pour favoriser la réussite. De plus, elle devra poursuivre la création de formations innovantes à forte valeur ajoutée pour attirer les meilleurs étudiants. L'université devrait sans doute aussi exploiter la piste des diplômés à compétence qui sont appréciés notamment dans le cadre de la formation tout au long de la vie et que son service de formation continue devrait développer. En outre, le bon taux d'encadrement de l'université est un facteur d'attractivité sur lequel elle devrait communiquer en mettant en avant les chances de réussite que constitue cet environnement enseignant.

### III – Des dispositifs performants d'accompagnement de l'étudiant

La direction de l'orientation, des stages et de l'orientation professionnelle (DOSIP), service commun de Bordeaux 1, met en œuvre l'aide à l'insertion professionnelle et les actions traditionnellement dévolues aux SUIO. Elle s'appuie sur deux pôles : l'un chargé du conseil, de l'orientation (ECO) et de l'aide à la recherche d'emploi ; l'autre chargé de la gestion des stages. Outre la directrice (enseignant-chercheur de l'université), le service comprend neuf personnes et peut faire appel aux PAST recrutés par l'université.

#### 1 • L'information, l'orientation active et l'accueil à l'université

L'université participe aux dispositifs habituels d'information des élèves de terminale (journées portes ouvertes, salons, cordées de la réussite, etc.) et sensibilise les professeurs de lycée aux formations universitaires. Un dispositif "d'orientation active" spécifique à Bordeaux 1 permet de définir en ligne le profil des lycéens et de leur donner des conseils pour arrêter leur projet d'études. Avant l'inscription, les étudiants, convoqués pour un amphi d'information, sont reçus individuellement par un enseignant-chercheur. L'université ne possède malheureusement pas d'indicateurs sur la façon dont ses conseils sont suivis par les étudiants. L'information des étudiants est continue tout au long du cursus et concerne les règles de progression, de contrôle des connaissances, les masters, les débouchés, etc.

Les étudiants qui, en cours de cursus, sont en situation difficile peuvent trouver auprès de l'ECO une aide pour se réorienter ou se remettre à niveau (*cf. infra* semestre "rebondir"). Les passerelles existent notamment de la L1 vers l'IUT et sont appréciées positivement. Le dispositif d'aide à l'étudiant a été très nettement renforcé et son efficacité devrait être améliorée par le resserrement de l'offre de formation. Comme pour l'ensemble du programme de formation, l'université compte sur les projets élaborés par le PRES pour améliorer les réorientations.

L'importance de la recherche à Bordeaux 1 se traduit dans les cursus de la licence au doctorat. En licence, il s'agit d'une initiation par le biais de projets ou de stages. En master, le mémoire de recherche constitue l'essentiel de l'activité du dernier semestre pour les masters à finalité recherche. Une charte des thèses garantit la qualité de l'encadrement doctoral et un guide du doctorant est remis à chaque nouveau doctorant.

#### 2 • L'aide à l'insertion professionnelle

La mise en œuvre de la charte des stages de l'établissement est garantie par le bureau des stages de la DOSIP qui ne valide une convention de stage que si celui-ci est intégré au cursus et a reçu l'avis favorable d'un enseignant. Des stages en milieu professionnel existent en licence et dans toutes les deuxièmes années de masters.

La DOSIP organise avec les composantes et des partenaires extérieurs des modules de préparation à l'insertion professionnelle et des rencontres avec les professionnels. En ce qui concerne le doctorat, les actions existantes sont peu coordonnées et manquent d'homogénéité. Il semble que la sous-traitance d'actions transverses au PRES n'ait pas fonctionné correctement cette année. Le PRES, qui souhaite s'engager dans une politique de délivrance de doctorat unique de l'Université de Bordeaux et de promotion de celui-ci auprès des acteurs du monde socio-économique, devra mettre en œuvre une formation adaptée à l'insertion professionnelle des docteurs.

### 3 • L'aide personnalisée aux étudiants

Les étudiants ayant moins de 8/20 au semestre 1 du tronc commun de licence sont invités à suivre le semestre "rebondir" de remise à niveau après une réflexion sur leur projet personnel avec l'ECOE. Compte tenu de la jeunesse de ce dispositif (1 année de fonctionnement), il est difficile de tirer des conclusions à partir des résultats mitigés de ce dispositif (sur 137 étudiants, 26 ont redoublé et 12 ont été aidés pour une réorientation) qui, en outre, a été également affecté par les mouvements étudiants de 2009.

La cellule PHASE a été créée pour répondre aux étudiants ayant des besoins spécifiques. Elle permet de concilier les formations dispensées à Bordeaux 1 avec des impératifs liés soit à la situation personnelle de l'étudiant, soit à des activités extra universitaires intenses. Elle concerne notamment les étudiants handicapés, les sportifs de haut niveau, les artistes, les élus, etc. Elle permet des aménagements temporels (années supplémentaires, reports d'examen), pédagogiques (assistance pour les déficients auditifs, référents pédagogiques), ou techniques (tiers temps, secrétariat personnel pour les épreuves, ...).

Le choix de ne pas limiter la cellule à un seul type d'étudiant a le mérite d'éviter leur marginalisation. Cela s'est traduit par une augmentation de 60 % en 4 ans du nombre des seuls étudiants handicapés qui ont recours à ses services. On ne peut que l'encourager.

## IV – Une prise en compte de l'environnement de l'étudiant

### 1 • L'environnement numérique du travail (ENT) : un service à l'étudiant en développement

L'ENT, en fonctionnement depuis trois ans pour l'ensemble des usagers de Bordeaux 1, est de plus en plus fortement utilisé. Les priorités de l'université en matière de TICE concernent l'accompagnement du présentiel, l'accès aux ressources numériques, le tutorat intégré et le développement de l'enseignement à distance. Pour cela, l'université a préféré confirmer son choix de privilégier le PRES et s'appuie sur celui-ci en y apportant ses compétences ; elle souhaite également faire bénéficier la formation continue des moyens déployés pour la formation initiale, tout en favorisant la médiatisation de formations spécifiques (DAEU B).

De nombreux services sont proposés aux étudiants via l'ENT : annuaire, espace de stockage, emplois du temps, ressources documentaires, messagerie électronique, scolarité et dossier personnel de l'étudiant, assistance en ligne, etc.

### 2 • Une politique documentaire volontariste

Mutualisé entre les diverses universités de Bordeaux depuis 15 ans, le service interuniversitaire de coopération documentaire (SICOD) est intégré au PRES et compte 45 bibliothèques dans le réseau. Il dispose de 14 petites salles et de grands plateaux qui ne peuvent être utilisés de manière optimum en raison de l'absence de cloisonnement et du manque de câblage électrique. L'extension des horaires d'ouverture (60,5 heures/semaine grâce à des moniteurs étudiants) se heurte actuellement à un problème de sécurité pour les heures tardives en soirée. Le SICOD bénéficie de tous les abonnements électroniques des revues accessibles par l'ENT grâce à un complément de financement de l'université prélevé à la source sur le contrat recherche. Espérant que ses locaux pourront rapidement bénéficier de la finition qui n'avait pas pu être achevée, le SICOD est néanmoins satisfait de sa position sur le site bien qu'il aimerait disposer de quelques moyens de fonctionnement supplémentaires et qu'il regrette l'absence d'étudiants au conseil de la bibliothèque. On ne saurait qu'encourager l'université à lui donner satisfaction tant ses implications dans la vie du campus est grande et ses demandes modestes.

## V – Une démarche qualité balbutiante

L'analyse des résultats des évaluations est assurée, en licence, par l'équipe enseignante et en master, par les composantes. L'évaluation des enseignements est assurée en ligne semestriellement, et ses résultats sont consultables sur l'ENT. Elle n'est cependant prise en compte que pour l'organisation des TD. Par contre, l'analyse du suivi de cohortes par l'ODE a permis d'améliorer le dispositif d'accompagnement et la réussite au premier semestre (+ 10 %).





# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – L'étudiant acteur passif de la vie de l'université

Il existe théoriquement un bureau des étudiants composé d'élus des conseils centraux mais il n'a pas réussi à se structurer. Parmi les étudiants élus aux conseils en 2008, seul le vice-président étudiant participe aux réunions et est actif. Un bureau de la vie étudiante, structure administrative, rattachée à la Direction de la Scolarité et de la Vie Etudiante (DISVE), assure la logistique de cette vice-présidence étudiante. Le VP étudiant est associé aux travaux du comité de direction de l'université et de toutes les commissions ayant un lien avec la vie étudiante.

L'université reconnaît l'engagement étudiant et permet aux étudiants engagés dans la vie associative de bénéficier des services de la cellule PHASE (voir plus haut) ou de l'UE citoyenne intégrée à l'offre de formation. Il semble néanmoins que cette UE reste encore largement méconnue des étudiants et il conviendrait que l'université communique davantage sur son existence.

43 associations internes à l'université y sont domiciliées, tandis que 17 associations domiciliées à l'extérieur concernent tout le campus. Elles peuvent percevoir des subventions du FDSIE. Leurs activités concernent surtout l'animation de filières, des actions humanitaires, la diffusion de la culture, etc. La domiciliation d'une association à l'université est soumise à l'acceptation d'une charte adoptée par le CA. Il n'existe pas de coordination de la vie associative.

La mise à disposition de locaux mutualisés pour la vie associative est une des priorités du plan Campus du PRES, une solution modeste provisoire est en cours de réalisation à Bordeaux 1. L'université soutient les activités associatives par un budget annuel de 60 000 €.

## II – Les dispositifs pratiques pour une meilleure qualité de vie

### 1 • Les services

Les services aux étudiants sont encore répartis dans plusieurs bâtiments. Ce handicap à l'optimisation des activités étudiantes doit être résolu dans le cadre du plan Campus et un schéma directeur a été élaboré. Les étudiants des établissements du PRES possèdent tous une carte multiservices unique (carte "Aquipass") permettant l'accès aux restaurants du CROUS, aux bibliothèques, aux équipements et divers autres services.

L'aide aux étudiants salariés relève de la cellule PHASE. Une cellule d'accueil des étudiants étrangers unique pour le PRES et en lien avec le CROUS regroupe plusieurs services publics permettant à l'étudiant étranger de régler ses formalités administratives. Il semble néanmoins que ce service ne soit pas assez connu des étudiants ou qu'il ne réponde pas totalement aux attentes, les étudiants étrangers n'en faisant pas la promotion.

### 2 • La vie sportive

Le SUAPS dispose de six enseignants d'EPS (dont deux sur les sites délocalisés) et de 6 vacataires. Il assure l'accès aux pratiques qualifiantes dans le cadre du LMD, donne la possibilité de pratiquer les activités physiques et sportives dans le secteur non compétitif, accueille et soutient les sportifs de haut niveau et aide l'association sportive. Celle-ci est très active ; elle comporte environ 800 adhérents et obtient de bons résultats.

La mise en place du PRES aura une forte incidence sur le fonctionnement des activités sportives. Ainsi un département sport du PRES est en projet mais ne comporte pas la gestion des installations sportives (actuellement gérées par Bordeaux 2) dans la mesure où le PRES ne dispose pas de la compétence immobilière. Ce problème devrait être résolu par la modification prochaine des statuts du PRES dans le cadre du plan Campus bordelais. Une association sportive de "l'Université de Bordeaux" est en cours de création et le problème de bannière pour les épreuves en voie de règlement (les sports collectifs resteraient toutefois sous la bannière des universités).

### 3 • La vie culturelle

L'animation culturelle repose sur des ateliers de pratiques artistiques pour les étudiants et culmine lors du festival des créations étudiantes. Des spectacles sont organisés toute l'année. La gratuité est la règle générale, l'université finançant les activités sur sa DGF. La subvention de la DRAC est versée au PRES qui subventionne les activités interuniversitaires. Pour éviter une démobilitation des bénévoles, l'université devra arbitrer entre ce qui relèvera des compétences de Bordeaux 1 et de ce qui relèvera du PRES.

### 4 • Le suivi médical des étudiants

Il existe un service interuniversitaire de médecine préventive rattaché à Bordeaux 2 et comportant un centre de santé qui peut effectuer des prescriptions. Ce dernier comporte 3 psychologues et s'attache le service de plusieurs médecins. Ce centre est très apprécié des étudiants et permet de lutter contre les replis psychologiques. Il est regrettable qu'un texte interdise encore qu'un service de médecine préventive intéressant plusieurs établissements puisse être rattaché à une structure type PRES.

### 5 • Les relations avec le CROUS et les collectivités

Il n'existe pas de convention globale entre l'université et le CROUS. Ce dernier gère plusieurs restaurants universitaires sur le site, a la charge de la restauration et gère une cafétéria et un restaurant de Bordeaux 1. Il est responsable du logement étudiant et a mis en place une politique active de rénovation du patrimoine immobilier. Des conventions particulières lient le PRES et les établissements du campus avec le CROUS et les collectivités locales pour des actions collectives ayant trait aux services aux étudiants (carte Aquipass, mobilité Aquimob, ...).

# Stratégie en matière de relations extérieures



Pour faciliter les relations avec les collectivités locales et les milieux économiques, leurs représentants font partie des conseils centraux et des conseils des composantes de Bordeaux 1 : il en est ainsi de la communauté urbaine de Bordeaux, du département de la Gironde de la région Aquitaine, de la chambre de commerce et d'industrie de Bordeaux, du conseil économique et social d'Aquitaine, du CEA, du CNRS, etc. D'une façon générale, ces représentants considèrent leur rôle mal défini. Il leur paraît que leur action est limitée du fait du nombre important de membres siégeant et du peu de débats organisés au conseil d'administration. Dans la région Aquitaine, la multiplicité des collectivités présentes combinée à la complexité du nombre d'établissements d'enseignement supérieur constitue une des principales difficultés en termes de relations extérieures.

La montée en puissance du PRES devrait permettre de simplifier les besoins de communication et d'améliorer la visibilité des établissements d'enseignement aux yeux du monde extérieur. Seule l'équipe de direction de l'Université Bordeaux 1 semble sensibilisée à ce problème général. Pour le moment, il n'est pas encore question d'objectifs et encore moins de calendrier pour poursuivre le développement du PRES vers une véritable "Université de Bordeaux". Un PRES développé et actif devrait bien entendu aider l'intégration de Bordeaux 1 dans les réseaux internationaux.

## I – Le PRES "Université de Bordeaux", support du projet Campus

L'Université Bordeaux 1 est l'un des huit membres fondateurs du PRES "Université de Bordeaux" (les quatre universités bordelaises, deux écoles d'ingénieurs ENSEIRB et ENSCPB qui font partie depuis avril 2009 de l'IPB, l'IEP Bordeaux, l'ENITA Bordeaux). Ce PRES, créé en avril 2007, dans la continuation du Pôle universitaire de Bordeaux créé en 2001, emploie actuellement 125 personnes et dispose d'un budget de 14 M€ par an. Il comporte huit institutions associées : École nationale d'architecture et de paysage de Bordeaux (ENAP), École supérieure des technologies industrielles avancées (ESTIA, localisée à Bidart, 64), ENSAM centre de Bordeaux, Université de Pau et pays de l'Adour, Centre hospitalier universitaire de Bordeaux (CHU), Institut Bergonié, CROUS. Il héberge par ailleurs la fondation "Université de Bordeaux".

L'Université de Bordeaux est donc un PRES métropolitain qui, à l'heure actuelle, sert surtout de support au plan Campus bordelais intitulé "Vers un nouveau modèle d'université". Les établissements bordelais lui ont transféré un certain nombre de compétences organisationnelles : TIC, documentation, relations internationales, services à l'étudiant (Accueil, Médecine préventive, Sports, AquiMob, Carte AquiPass, quelques actions en direction des doctorants) et la valorisation par la mise en place d'Aquitaine Valo.

Au niveau des formations, le PRES a initié une réflexion coordonnée à l'échelle du site bordelais. En matière de formation doctorale, bien que les écoles ne lui aient pas été rattachées, un collège doctoral a été créé en son sein. Celui-ci regroupe les directeurs d'écoles doctorales et les vice-présidents des conseils scientifiques des universités. L'engagement de mettre en œuvre le doctorat de l'Université de Bordeaux est une décision phare de la politique de site.

En revanche, le PRES n'est pas engagé dans la structuration de la recherche. Il n'est pas moteur dans la mise en place de collaborations entre laboratoires d'établissements différents. Bien que le PRES prévoie la dénomination unique des publications, la directrice de la DRED de Bordeaux 1 a initié une réflexion visant à établir une charte d'application.

Le PRES est l'outil mis en avant pour valoriser toutes les actions de mutualisation entreprises par ses membres fondateurs, sans que pour l'instant sa valeur ajoutée ne soit perçue de manière évidente. Le management de l'établissement basé sur une présidence tournante au rythme annuel (le président de Bordeaux 1 est président du PRES jusqu'en avril 2010) est un frein à une véritable montée en puissance. Le degré d'avancement des établissements dans le processus d'autonomie (seules les universités Bordeaux 1 et Bordeaux 2 sont passées aux RCE cette année) et la création de l'IPB – qui visiblement souhaite affirmer son identité d'établissement autonome avant toute implication forte dans le PRES –, compliquent la situation.

Le PRES ne dispose pas de la compétence immobilière nécessaire à la mise en œuvre du plan Campus bordelais. Une modification des statuts pour y remédier est en cours. Pour l'avenir de la politique de site, il faut espérer que cette modification sera effective et qu'aucun établissement ne se mettra de fait hors de l'Université de Bordeaux. Pour la mise en œuvre du plan Campus bordelais, un partenariat innovant est proposé conduisant à la création d'une société par actions simplifiée (SAS) regroupant l'Université de Bordeaux (majoritaire), la Caisse des dépôts et consignations et la région aquitaine. Elle permettra aux universités de conserver la maîtrise de l'utilisation de leurs locaux tout en s'affranchissant de la maintenance pendant 25 ans. Quelques réserves doivent encore être levées (statuts du PRES, dérogation à la création de la SAS) pour pouvoir commencer la mise en œuvre du plan Campus.

Ayant fait le choix de privilégier une politique de site au risque de supporter pour elle-même des difficultés collatérales pendant quelque temps, l'Université Bordeaux 1 est l'acteur principal du PRES. Elle s'y est beaucoup investie et continue à s'y investir. Cependant, à l'heure actuelle, elle n'est pas satisfaite de la qualité des services fournis. Ceci est particulièrement vrai du département TIC, du service de documentation et de la formation des docteurs. Cette situation devrait s'améliorer avec l'arrivée d'un secrétaire général (septembre 2009) et d'une directrice exécutive qui ont commandé des audits externes afin de définir les responsabilités respectives du PRES et celles des établissements. Il faut souhaiter une évolution du PRES qui permettra de résorber les difficultés.

## II – Une université à la recherche de relations équilibrées avec les EPST et EPIC

La relation avec le CNRS est faible par suite du manque de concertation (surtout au niveau local) dans l'organisation et la gestion des partenariats, notamment en amont de la structuration des UMR. Les incertitudes concernant la politique de la direction du CNRS, l'application de la LRU et la mise en place des RCE ont sûrement eu une influence. Les relations avec l'INRA et l'INRIA sont bonnes actuellement, bien qu'avec ce dernier rien ne soit bien défini pour assurer l'autonomie de l'université dans sa politique de recherche à long terme. Les relations avec le CEA sur le site de Le Barp se déroulent dans un climat favorable.

## III – Des collectivités qui s'intéressent à l'université

La région Aquitaine est le principal interlocuteur de Bordeaux 1 et participe à une large partie de son activité. Cette participation s'affirme dans de multiples domaines allant de l'utilisation de fonds de fonctionnement, en passant par l'immobilier, jusqu'au suivi des axes de recherche des pôles d'expertise. Le conseil régional gère un budget de 120 M€ en faveur de l'enseignement supérieur et de la recherche. En ce qui concerne plus spécifiquement la recherche, il opère par appels d'offres avec pour critères, l'économie régionale, le contenu européen et la pluridisciplinarité des projets. Il se défend "d'intervenir dans le choix" de l'université. Il recherche le plus possible un cofinancement du côté industriel pour tout projet de recherche. L'université tire un grand profit de cette relation notamment dans la mise en œuvre de l'opération Campus.

## IV – Des relations avec les milieux socio-économiques à renforcer

L'activité de recherche scientifique de Bordeaux 1 est le moteur des multiples relations avec les acteurs du secteur économique de la région Aquitaine. Certains constatent néanmoins un problème de visibilité et de lisibilité dû à la diversité des entités d'enseignement présentes à Bordeaux. De plus, il existe une concurrence entre certains établissements du site.

Les relations avec les grandes entreprises installées dans la région bordelaise sont faciles à établir et à entretenir, souvent grâce à l'entremise du conseil régional. Celles avec les PME/PMI se font le plus souvent au travers de leurs organisations professionnelles (ex. UIMM). Elles sont plus compliquées car le tissu des laboratoires reste complexe pour ces PME/PMI, mais elles fonctionnent car le secteur privé est demandeur.

L'action de promotion qu'Aquitaine Valo doit mettre en place prochainement devrait développer ces relations.

Les relations extérieures sont surtout existantes au niveau de la présidence et de l'administration centrale de l'université (le président de Bordeaux 1 est membre des CA des pôles de compétitivité par exemple). Les efforts pour promouvoir le savoir-faire de Bordeaux 1 pourraient être plus importants si les directeurs de laboratoires et autres acteurs de la recherche étaient plus impliqués dans l'organisation et la poursuite de ces relations.

Concernant les formations, les industriels ont beaucoup plus de difficultés à associer contenu des diplômes et capacités de leurs futures recrues venant de l'université. Ce point semble malheureusement inhérent à la différence de culture des deux publics qui ont peu de connaissance réciproque, surtout dans le cas des formations traditionnelles et non professionnalisées de l'université.

Les relations extérieures avec le secteur privé à l'international sont inexistantes pour le moment. Le développement de ces relations sera appelé à se faire suite à la maturation des échanges enseignants et étudiants de Bordeaux 1 avec des établissements d'enseignement supérieur étrangers. L'université devra y veiller.

## V – Des relations internationales à construire

L'université a une forte volonté de développer ses relations internationales en établissant des partenariats forts avec des institutions étrangères. Cependant, la volonté affirmée de l'équipe présidentielle n'est pas toujours suivie d'effets au niveau opérationnel et la réalisation des échanges est souvent limitée par des difficultés liées à l'accueil ou au manque de structure administrative d'appui performante. Ainsi les étudiants qui partent à l'étranger se plaignent de l'insuffisance ou de l'absence d'aide au niveau des démarches administratives (ex. équivalences de diplômes). Pour ceux qui arrivent en France, et bien que l'université réserve 150 chambres au CROUS, celui-ci ne semble pas en mesure d'apporter une aide significative aux étudiants ou aux post-docs étrangers et n'est pas en capacité de compenser les faiblesses de l'université dans ce domaine. Paradoxalement, cette lacune est comblée par les laboratoires et les étudiants bordelais qui, eux, sont très accueillants et compensent ainsi ce qui est ressenti comme des insuffisances de l'administration dans ce domaine.



# Stratégie en matière de gouvernance

## I – Le système d'organisation et de pilotage de l'établissement

### 1 • Le pilotage de l'établissement

Les statuts actuels de l'Université Bordeaux 1 ont été adoptés en juillet 2009 dans l'optique du passage de l'université aux RCE au 1<sup>er</sup> janvier 2010. La gouvernance de l'Université Bordeaux 1 repose :

- d'une part, sur une équipe présidentielle resserrée chargée du management de l'université et qui comporte, outre le président, les trois vice-présidents des trois Conseils (élus sur proposition du président par leurs conseils respectifs et n'étant pas nécessairement membre des conseils), le vice-président délégué aux relations internationales, élu par le CEVU, et le secrétaire général.
- d'autre part, sur le Comité de direction (CD) qui a pour mission de discuter et d'élaborer les stratégies politiques et opérationnelles de l'établissement et dont les réunions sont bimensuelles. Il est composé de l'équipe présidentielle, du vice-président étudiant, des secrétaires généraux adjoints, de l'agent comptable, de l'ensemble des chargés de mission et des directeurs de composantes et instituts. Ces derniers jouent un rôle d'animateur dans leur composante et de relais entre les directeurs des laboratoires et la direction de l'université.

Les chargés de mission sont au nombre de six : Technologies de l'information et de la communication, Démarche qualité, Handicap, personnels de soutien, actions pédagogiques et audiovisuel.

La mise en place de la loi LRU a amené l'université à redéfinir le rôle des conseils centraux. Le CA est centré sur la définition et la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement. Le CS et le CEVU ont gardé leur rôle dans la préparation des travaux du CA tout comme le CTPE récemment mis en place. Le CA, qui comprend 30 membres, se réunit en moyenne une fois tous les deux mois, sauf en période d'élaboration de projets où il peut être amené à se réunir plus souvent (10 fois par an). Tous les PV des conseils sont accessibles par l'intranet. Il est regrettable que les étudiants élus ne participent plus aux conseils dès la 2<sup>e</sup> année de leur mandat (à l'exception du vice-président étudiant qui semble très impliqué dans la vie de l'université). Il serait souhaitable que l'université contacte les élus pour s'assurer qu'ils souhaitent toujours siéger. Elle pourrait alors procéder à leur remplacement par les suivants de liste s'ils décident de démissionner.

### 2 • Des composantes inadaptées au bon fonctionnement de l'université

Les composantes sont au nombre de neuf : UFR de Mathématiques et informatique, Physique, Chimie, Sciences biologiques, Sciences de la terre et de la mer, IUT de Bordeaux 1, Observatoire aquitain des Sciences de l'univers et Département licence et le département universitaire DUSA.

L'Université de Bordeaux 1 a fait le choix de s'appuyer sur ses composantes, qui ont en responsabilité, conformément à leur statut, la gestion de la recherche et de la formation. La gestion de l'établissement relève de l'équipe présidentielle en liaison étroite avec le comité de direction. Les directeurs de composantes sont invités permanents des conseils centraux. En dehors du département de licence qui a une vocation transverse et du département d'Agen (DUSA) chargé de l'organisation d'un site délocalisé, des départements existent dans la plupart des composantes et ont en charge la mise en œuvre des formations.

La structuration en UFR, qui est héritée de la scission de 1995, a conduit à des composantes de tailles très différentes. Le nombre d'étudiants des UFR figure au tableau ci-dessous. Les étudiants de licence sont répartis entre trois structures : à Bordeaux, le département de licence pour les première et deuxième années, les UFR pour les étudiants de 3<sup>e</sup> année et, à Agen, le DUSA pour les trois années. Ces chiffres ne comprennent pas de doubles inscriptions.

Nature composante	UFR Physique	UFR Math info	UFR Sc. Biologiques	UFR Chimie	UFR Sc. Terre Mer	DUSA	Départ. licence	IUT
Inscrits	1 034	766	541	454	164	238	3 826	2 014



Cette disparité ne facilite pas l'organisation des enseignements. Il est nécessaire que l'université se saisisse du problème et ne commence pas la mise en œuvre du prochain contrat quadriennal sans revoir l'organisation de ses composantes, quelles que soient les évolutions du PRES. Le département de licence est dirigé par un directeur assisté d'un directeur adjoint et d'un conseil. Partenaire dans le cadre de "l'orientation active" à l'université, il intervient dans la gestion des enseignements de 1<sup>ère</sup> année et dans les UE transverses, de réorientation ou de remise à niveau au cours des trois années de la licence. Ce département a montré son utilité pour la mise en place de la licence. Il est indispensable pour la première année (L1), très pluridisciplinaire, et pour toutes les UE non disciplinaires. Si l'université modifie la structure de ses UFR, elle serait bien inspirée de prendre en compte les responsabilités du département licence dans ses réflexions.

L'IUT est bien intégré dans l'université. Il est associé aux travaux concernant tous les projets de l'université (son directeur est membre du CD et des élus des conseils centraux sont membres de l'IUT). Il conserve une autonomie dans le cadre de la formation continue et participe à la mise en œuvre de licences professionnelles. Il compte 2 014 inscrits toutes formations confondues sur les deux sites où il est implanté.

Le département universitaire d'Agen héberge des formations de licence et deux sections d'IUT. Ses responsables participent au comité de direction.

Quand une nouvelle question liée à l'organisation ou à la gestion de l'Université Bordeaux 1 se pose, la présidence a souvent tendance à créer un groupe de travail *ad hoc* qui rapporte devant l'instance statutaire compétente. Cette procédure, bien que sûrement chronophage, permet le transfert d'informations et l'expression de la démocratie au sein de l'université. Elle est par conséquent appréciée des personnels. Il semble néanmoins que ce dispositif ait du mal à fonctionner avec les étudiants.

Le nombre des étudiants localisés dans les sites périphériques est relativement stable.

Site	2005	2006	2007	2008
Agen	562	612	528	548
Mérignac	210	194	247	253
Gradignan	1 628	1 644	1 663	1 711
<b>Total</b>	<b>2 400</b>	<b>2 450</b>	<b>2 438</b>	<b>2 512</b>

La gestion de ces sites périphériques n'est pas une source de conflits pour l'université. Celle-ci s'est fortement impliquée dans la remise en état et la rationalisation des locaux grâce au CPER d'une part et au plan Campus d'autre part. Les activités localisées sur le site d'Arcachon (station marine - stages et recherche) doivent être transférées dans le pôle océanographique aquitain en cours de finalisation ; Floirac (OSU) a vocation à être transféré sur le site de Talence dans le cadre de l'opération campus.

### 3 • La nécessaire appropriation par les personnels du projet d'établissement et des décisions concernant le PRES

Le projet d'établissement de l'Université Bordeaux 1 a été élaboré par la présidence. Il est dans la droite ligne du projet porté par le président lors de son élection. Ce projet a été élaboré en étroite concertation avec les directeurs de composantes dans le cadre des réunions du comité de direction. Des volets spécifiques ont pu faire l'objet de groupes de travail et de la réunion du Congrès constitué des trois conseils. Sa version définitive a été approuvée par le comité de direction, soumise au vote des CEVU et CS, et validée par le CA. Ce projet a été fortement influencé par la création du PRES ainsi que par l'opération campus dont il a été l'un des premiers attributaires.

Le projet de l'équipe présidentielle, clairement affiché et décliné à travers le plan Campus bordelais, consiste à "réussir l'Université de Bordeaux dans un contexte de compétition internationale de plus en plus sévère".

Si les conseils ont approuvé toutes les décisions concernant le plan campus bordelais, l'adhésion des personnels à ce projet semble davantage liée à la confiance que leur inspire leur président qu'à une réelle appropriation de ce projet. La présidence serait bien avisée d'entamer une vaste campagne d'information pour mobiliser les personnels et les étudiants.

#### 4 • Des services de l'université réorganisés et restructurés

En 2008, le nouveau secrétaire général a eu pour mission de professionnaliser et de mieux structurer les processus de gestion en vue du passage aux RCE au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Les services de l'administration ont fait l'objet d'un remaniement important et systématique. Cette réorganisation d'ampleur a porté à la fois sur l'organisation générale des services (séparation agence comptable/direction des finances, regroupement des services RH et finances/patrimoine, réorganisation de la scolarité sous l'autorité de trois secrétaires généraux adjoints) et sur l'organisation d'un contrôle de gestion réparti dans des pôles transverses à chaque direction.

Une cellule de pilotage des systèmes d'information rattachée au SG assure l'interopérabilité des supports. L'activité est rythmée par des réunions croisées systématiques animées par le SG. Les mesures d'accompagnement de l'État ont permis un renouvellement significatif des chefs de service et de leurs adjoints dans quasiment tous les secteurs, créant ainsi une dynamique et une homogénéité assez exceptionnelles de l'encadrement.

En deux ans (2008 et 2009), le rythme de professionnalisation de la gestion s'est sensiblement accéléré ; ceci a permis le développement d'un système d'information homogène, élaboré à partir des produits Cocktail. Son déploiement jusqu'en 2011 devrait permettre de traiter les dernières difficultés concernant notamment un montant de report élevé des crédits (26 221 890 € à la 1<sup>ère</sup> DBM de 2009).

L'équipe de direction, dans ce contexte de progrès incontestable, est consciente que deux secteurs sont, pour l'un à réformer (le pilotage des TIC), pour l'autre à renforcer (l'encadrement administratif des composantes).

## II – Une organisation et un pilotage des TIC clarifié

L'organisation interne de la fonction TIC a été clarifiée fin 2009. Cet effort de clarification a porté non seulement sur les missions des différentes structures, la direction des ressources informatiques et multimédia mutualisées (DRIMM) devenant direction de l'informatique (DI), mais également sur les rôles respectifs de l'enseignant chargé de mission TIC et du directeur TIC. La cellule de pilotage des systèmes d'information (CPSI) constitue le passage obligé des enquêtes. Elle filtre toutes les données qui impactent le système d'information. Préconisé par l'IGAENR dans son rapport, le Comité d'orientation stratégique informatique<sup>1</sup> instruit ces enquêtes. La CPSI s'assure de l'interopérabilité des bases et de la pertinence de la demande. Une réunion mensuelle de pilotage est organisée avec les deux directions RH et finances. Les responsables des pôles transverses chargés du contrôle de gestion sont aussi responsables du SI qui les concerne.

Néanmoins, l'efficacité de l'organisation se heurte encore au périmètre mal défini entre le champ d'intervention des services de Bordeaux 1 et celui du département TIC du PRES, héritier de l'ancien service interuniversitaire pour l'informatique de gestion. En effet, 16 agents sont mis à disposition par Bordeaux 1 qui, en outre, gère 98 % du personnel de ce département. Le résultat d'un audit en cours doit permettre de définir, d'une part, le champ des interventions dans la maîtrise d'œuvre pour l'administration du réseau et des serveurs et d'autre part, la responsabilité de l'accompagnement applicatif, actuellement trop lacunaire. Cette situation affaiblit la capacité d'intervention de la direction de l'informatique, en particulier pour l'assistance de proximité aux services. Il semble bien qu'à l'occasion de son transfert au PRES, le département TIC se soit déchargé de cette fonction d'assistance à maîtrise d'ouvrage sans qu'il y ait eu pour autant un rééquilibrage significatif vers Bordeaux 1. Ce problème se double de celui de la répartition de la maîtrise d'œuvre comme par exemple pour le passage imminent à la téléphonie sur IP qui devient dès lors une vraie gageure. Il s'agit là d'un secteur crucial pour le fonctionnement de Bordeaux 1 qui se trouve très directement dépendant de celui du PRES.

Par ailleurs, les différences de traitement (primes, congés, etc.) entre les personnels informatiques de Bordeaux 1 et ceux du département TIC du PRES peuvent être source de difficulté. Ceci est d'autant plus dommageable que la restructuration interne à Bordeaux 1 s'est accompagnée d'une nouvelle politique indemnitaire plus cohérente pour les personnels d'informatique en appui à la recherche permettant un repositionnement des compétences et des besoins.

---

<sup>1</sup> Ce comité est composé des quatre VP, des SG, des SG adjoints et des chargés de mission.

La nécessité d'une réforme dans ce domaine est capitale non seulement pour l'informatique de gestion, mais aussi dans l'intérêt des étudiants qui doivent s'adapter à des environnements numériques de travail différents selon les établissements du PRES. Cette dichotomie, qui est déjà préjudiciable dans les formations cohabilitées, pose également problème pour la mise en œuvre de la carte Aquipass puisqu'il existe, dans le "référentiel individus", plusieurs comptes pour chaque étudiant et chaque enseignant. Des solutions de mutualisation et d'intégration sont cependant d'ores et déjà recherchées dans le cadre de réunions thématiques sur les socles indispensables pour l'ensemble des étudiants.

Il reste désormais à l'université à formaliser son Schéma directeur conformément aux préconisations de l'IGAENR.

### III – Une organisation performante de la fonction RH au service d'une politique de RH volontariste

Depuis 2007, en vue de l'acquisition des RCE, le processus de restructuration de la fonction RH est engagé à trois niveaux : la gestion de la masse salariale, le recrutement dans le cadre d'un plan annuel de gestion et le pilotage RH. Ce travail entre direction des finances, direction des RH et CPSI donne lieu régulièrement – tous les mois et demi – à un cadrage de la consommation des emplois et à des prévisions de dépenses infra-annuelles. On peut souligner la qualité du premier bilan social de l'université édité en 2008.

La fonction RH en gestion complète intégrée est organisée en quatre pôles fonctionnels : enseignants, BIATOS, formation et recrutement, auxquels il faut ajouter un pôle transverse créé en 2009 pour le contrôle de gestion. Depuis 2008, un plan de gestion des emplois est exposé dans la circulaire présidentielle de chaque campagne annuelle. Ce plan a permis :

- de rehausser la qualification et la spécialisation des emplois de l'encadrement, grâce notamment aux transformations et au repyramidage des catégories (7 en 2009) ;
- d'instaurer un principe de "banalisation" des emplois (voté dans les instances en juin 2009), qui consiste à ne pas tenir compte de la nature et de la spécialité des emplois au moment où ils deviennent vacants ou sont susceptibles de l'être afin d'opérer les redéploiements nécessaires.

À l'avenir, l'université souhaite renforcer le corps intermédiaire de catégorie B pour la gestion des composantes. Les niveaux de gestion sont clairement identifiés entre l'échelon central et celui déconcentré des composantes. Celles-ci ont été responsabilisées récemment pour le suivi de l'enveloppe d'heures complémentaires qui leur est déléguée dans l'outil de suivi des services des enseignants (SGSE) : saisie des HC dans les UFR, validation de l'enseignant, puis validation par le VP CEVU et enfin contrôle interne de cohérence par la CPSI. La consommation des HC s'en est trouvée régulée, en baisse de 10 %. Les UFR ont resserré leur offre et mieux géré les groupes à petits effectifs.

Le plan de gestion, qui projette l'utilisation des emplois, est valorisé. Le transfert de la masse salariale réalisé début 2010 montre que le socle est bien pris en considération. La démographie est constante et le GVT est actuellement négatif en masse indiciaire en raison du recrutement important de personnels jeunes et en début de carrière, en remplacement de seniors appartenant aux échelons supérieurs. Il faudra cependant prévoir une réduction des marges dans les années à venir.

Le rythme annuel de recrutement est maintenu pour permettre une campagne de réflexion qui préserve le principe de classement des besoins. Le comité de direction valide la répartition des emplois d'enseignants dans les composantes avec leurs profils. Le CA approuve la liste de profils de postes et leur classement après avis du conseil scientifique. L'université s'est correctement approprié les comités de sélection et parvient à respecter un taux de recrutements extérieurs convenable (si ce taux est de 85 % pour les maîtres de conférences, il est de 45 % en moyenne sur 3 ans jusqu'en 2008 et ramené à 25 % en 2009 chez les professeurs, en raison notamment de la promotion de maîtres de conférences) même si les profils sont estimés encore étroits. Des redéploiements sont effectués chaque année (environ 10 sur 50 emplois vacants) y compris vers l'ITRF (trois actuellement). Le recrutement des ATER, par appel d'offres ouvert à l'ensemble des disciplines, a l'avantage de permettre un grand nombre de candidatures mais ceci engendre un nombre élevé de désistements. Il n'est pas sûr que les avantages priment sur les inconvénients en termes de gestion d'emplois. L'université devrait se pencher sur cette question. Pour l'ensemble des enseignants-chercheurs, le dispositif de modulation des services – qui n'est pas encore appliqué – est en cours de discussion tout comme les conditions d'attribution de leurs primes.

Il faut noter que le taux de pourvoi des postes IATOS s'affiche à plus de 99 % début 2009.

Pour les contractuels, des commissions par service étudient l'opportunité du recrutement et le profil des candidats. Cependant, la commission paritaire des non-titulaires n'a pas pu se réunir, semble-t-il faute de trouver des représentants pour les organisations syndicales. La DRH note qu'elle rencontre des difficultés dans la qualité de la gestion prévisionnelle des emplois, notamment en raison de l'incertitude sur l'annonce des départs. La tendance actuelle est à un départ en retraite retardé chez les enseignants et les BIATOS.

Les dossiers de promotion des agents BIATOS sont étudiés dans le cadre d'instances locales dites "commissions paritaires primaires", survivances de l'ancienne CPE, qui n'effectuent ni classement ni listes restreintes mais sont jugées utiles par la direction pour être au plus près de l'étude qualitative du dossier de l'agent.

Pour les BIATOS, le nouveau dispositif indemnitaire, après harmonisation des corps, comprend trois niveaux : une grille harmonisée pour 80 % de l'enveloppe, un 2<sup>e</sup> niveau fonctionnel (17 %), le 3<sup>e</sup> étant délégué dans les composantes (3 %) pour une proposition à limiter à 20 % de leur effectif.

L'université qui cherche à développer son attractivité et perçoit bien la situation concurrentielle entre établissements – qu'elle-même pratique –, a commencé à mettre en place les conditions d'une politique incitative à travers sa politique indemnitaire et la gestion des emplois et des carrières : prime de chaires d'excellence avec moyens complémentaires en ressources humaines (IATOS) et crédits, prime de mobilité (participation aux frais de déménagement), etc.

#### IV – Une recherche d'autonomie par la politique budgétaire

La partition effective des deux fonctions "Agence comptable" et "Direction des finances" a eu lieu en 2009 lors de la substitution de Jefyco à Nabuco. Ce changement d'outil a été l'occasion de rationaliser la nomenclature budgétaire (de 350 à 180 CR), de pratiquer une réelle politique d'amortissement et d'asseoir le principe de déconcentration dans les composantes de certaines opérations budgétaires en l'accompagnant d'un transfert de personnels.

La situation financière est confortable ; elle est relativement stabilisée du fait de plusieurs facteurs :

- la mise en place cette année d'une comptabilité d'exercice pour un budget sincère (affectant cependant le résultat 2009 annoncé plus faible en raison de la première année de mise en place de la technique des charges à payer) ;
- un changement de pratiques de l'amortissement désormais concentré sur un seul CR alors qu'il était auparavant émietté dans les composantes (autant de CAF que de CR) ;
- un dialogue de gestion installé et accepté, qui a permis une nouvelle pratique de mutualisation des crédits et une maîtrise des dépenses notamment celle des heures complémentaires. Le dialogue comprend trois étapes : en mai-juin, la situation semestrielle ; en septembre, le pré-bilan ; en octobre-novembre, l'élaboration du budget.

Ainsi en 2008, l'université affichait une capacité d'autofinancement de 7 597 605 euros<sup>1</sup> et augmentait son fonds de roulement de 1 667 606,05 €. En mars 2009, elle votait un montant de reports à hauteur de 26 221 890 € lors de la 1<sup>ère</sup> DBM pour un budget primitif de 49 336 552 € sur un total constaté de crédits ouverts de 101 617 929 €<sup>2</sup>. Si l'on compare ce dernier chiffre au budget réalisé 2008 (63 123 499 €), on constate un montant de report de crédit très important d'une année sur l'autre. L'université travaille à mobiliser ces crédits disponibles pour se donner les moyens d'un plan d'investissement pluriannuel.

Depuis 2008, le cadrage budgétaire a fixé trois fonds gérés respectivement par les VP du CA, du CEVU et du CS : fonds dits d'intervention, de soutien à la formation et à la recherche. Ils sont constitués des crédits non consommés (les crédits inférieurs à 10 000 euros sont mutualisés de même que 3 % des crédits supérieurs à 10 000 euros<sup>3</sup> sauf s'ils sont pluriannuels), ce qui a porté le total des crédits mutualisés à 3 392 725 euros (hors amortissement) en 2009.

La direction des finances prévoit plusieurs améliorations pour la gestion et le contrôle : mise en place de fiches par projet significatif pour décliner annuellement les charges financières avec une meilleure évaluation des recettes. Au sein de l'agence comptable, un nouvel adjoint a été recruté afin de faire le lien avec la direction financière ; ce recrutement s'inscrit dans un objectif d'amélioration du contrôle comptable interne en particulier dans la formalisation des procédures du secteur des recettes et la gestion des conventions recherche dans Jefyco (gestion des ressources affectées prévue en 2011).

<sup>1</sup> Comprenant SAIC et CFA (compte financier CA du 25 mars 2009).

<sup>2</sup> Tableau synthétique Exécution budgétaire au 27-01-10.

<sup>3</sup> Documents budgétaires CA annexés au bilan d'auto-évaluation.

Ces objectifs s'inscrivent dans la perspective du passage à la délégation globale de gestion (DGG) dont l'expérimentation est prévue en 2011 sur quelques laboratoires (fiabilisation des données et dialogue de gestion sur la base de règles formalisées : élaboration d'une fiche affichant l'exécution de l'année en budget principal, les crédits annuels hors conventions et les conventions ouvertes, les reliquats, les reports avant le prélèvement forfaitaire de 3 %, le SAIC étant en annexe). La présentation au CA d'un règlement des achats publics et le rapprochement réalisé avec les procédures de marchés du CNRS sont positifs en particulier dans le cadre de la délégation globale de gestion qui devrait concerner la grande majorité des laboratoires.

Dans cette perspective, l'encadrement de la commande publique gagnerait à être renforcé pour mieux formaliser l'expression des besoins et mieux suivre la phase d'exécution au niveau des composantes. La montée en puissance de cette fonction du contrôle de l'exécution ira de pair avec le déploiement du plan campus bordelais. À terme, l'université pourrait s'interroger sur l'opportunité d'un transfert de cette compétence de l'achat public au PRES au sein d'un service de la commande publique.

En vue de soumettre les comptes au Commissaire aux comptes fin 2010, l'université a ouvert le chantier des immobilisations auquel sera associé à terme celui de la valorisation du patrimoine rendu vite nécessaire en raison du projet campus adossé au PRES. L'université doit intégrer dans ses bilans la valeur des terrains et procéder à l'évaluation du patrimoine en intégrant la plus value du bâti pour les terrains cédés en AOT avec droits réels.

L'enjeu reste donc la capacité de pilotage sur un plus long terme pour mobiliser la disponibilité des crédits, pilotage étroitement lié désormais à l'analyse et à la prévision de la masse salariale. Cette visibilité financière est indissociable d'un plan d'investissement pluriannuel pour soutenir l'ambition fédérative de Bordeaux 1 et accompagner le plan campus bordelais.

## V – La politique patrimoniale : un enjeu majeur

La bonne connaissance dont dispose l'université de son patrimoine (238 000 m<sup>2</sup> SHON) et l'effort conséquent qu'elle a entrepris pour structurer cette fonction sur la base d'un projet de service conduit en 2008 lui permettent d'aborder dans des conditions favorables l'Opération Campus et son articulation avec le CPER. Un important travail de rapprochement des opérations immobilières a été réalisé avec le chef de projet PPP afin de redéfinir priorités et phasage. Le panel des interventions de requalification est large, de la réhabilitation à la construction nouvelle. En outre, la Direction du patrimoine immobilier, significativement concernée à terme par l'opération Campus, a très opportunément entrepris de décliner pour chaque métier son évolution attendue une fois les opérations terminées. Cette anticipation sur les nouveaux métiers (passage de l'exécution au contrôle de la performance de la prestation, développement de la fonction conduite d'opérations) et les nouveaux axes de réflexion et d'intervention comme la performance énergétique permettront au personnel du service de préparer cette reconversion. Il faut néanmoins souligner l'inquiétude que cette reconversion peut encore générer. Cette démarche aura valeur d'exemple pour le PRES puisque l'Université Bordeaux 1 sera la première à bénéficier du plan Campus bordelais.

La direction du patrimoine immobilier qui compte 58 agents est organisée en trois pôles : maintenance et fonctionnement ; administration et moyens communs ; études, travaux et constructions. Peu de fonctions sont externalisées pour un montant total d'environ 150 000 €. À l'exception de l'OASU et de l'IUT tous les personnels (95 % actuellement) seront centralisés pour la maintenance et le dépannage (centre d'appel).

La DPI prend en charge toutes les opérations allant de la maintenance de 1<sup>er</sup> niveau à la maîtrise d'ouvrage de constructions concernant une dizaine d'opérations dont les montants s'élèvent de 500 000 à 12,7 millions d'euros. En septembre 2009, les crédits globaux ouverts au fonctionnement général et à la maintenance sont de 2 386 000 €<sup>1</sup> dont 1 609 524 pour la maintenance et l'entretien. 10 984 000 € concernent les opérations pluriannuelles et de requalification annuelle effectuées par la DPI. Celle-ci dispose de sa propre cellule de marchés. À noter que la direction des services généraux, chargée notamment du nettoyage des locaux, est située dans l'organigramme au même niveau que la DPI ce qui ne permet pas de distinguer d'emblée son périmètre d'intervention par rapport à la DPI.

---

<sup>1</sup> Tableaux de bord direction des finances août et septembre 2009.

L'organisation centralisée de la DPI et son unité de gestion par rapport aux composantes prédispose à un pilotage bien suivi. Cependant, la complexité du schéma directeur immobilier, la diversité des opérations patrimoniales et leur impact très transverse au plan fonctionnel (juridique et comptable) et structurel (adossé au PRES) exigeront de construire un pilotage programmé et soutenu. Il faudra en outre s'assurer de la capacité globale du système d'information à fournir sa contribution (logiciel Pythagoras aujourd'hui).

L'université a réorganisé fondamentalement la fonction sécurité avec la mise en œuvre d'un Poste central de sécurité incendie (PCSI). Le service hygiène et sécurité est indépendant de la DPI. Cette position qui lui assure son indépendance ne doit pas l'exclure de la réflexion sur les projets Campus suffisamment en amont pour garantir la prise en compte préalable de ses préconisations.

Pour la mise en œuvre du plan Campus bordelais qui devait se faire sous la forme d'un partenariat public privé (PPP), un partenariat innovant est proposé conduisant à la création d'une société de réalisation immobilière (société par actions simplifiée - SAS).

## VI – Une démarche qualité et une capacité d'auto-évaluation en devenir

Cette démarche est présente et formalisée au sein de l'université tant pour les secteurs de la formation (évaluation des enseignements) que pour l'administration. L'université a intelligemment associé les démarches de qualité et de contrôle de gestion interne au sein d'une "mission qualité" rattachée à la présidence et dirigée par un enseignant-chercheur dont c'est la spécialité. Un des champs d'étude porte sur les processus d'administration de la scolarité. La méthode est annoncée, cadrée scientifiquement et pragmatique. Elle intègre directement le point de vue de l'utilisateur puisque des étudiants stagiaires interviennent dans la déclinaison des procédures avec les services concernés. Par ailleurs, l'université lance régulièrement des enquêtes internes.

## VII – L'action sociale en faveur des personnels

Le service s'appuie sur un conseil comprenant pour moitié des membres nommés et des membres élus et représentant pour moitié les enseignants-chercheurs et pour moitié les BIATOS. Il bénéficie d'un budget de 70 000 € et intervient dans le cadre des actions décidées par le SUAS, des activités sociales comme l'aide d'urgence aux personnels sur avis d'une commission de solidarité et apporte une aide supplémentaire à la restauration des personnels. En outre, il organise aussi des activités vacances et des activités mixtes avec le service culturel. Dans ce cadre, la participation financière des participants est fonction du quotient familial.



# Stratégie en matière de communication



Le service de communication de l'université a été séparé du service culture. Il est composé de cinq personnes dont la directrice. Une part importante de son activité est concentrée sur des actions devant favoriser le recrutement d'étudiants. L'impact ne peut actuellement être évalué car la campagne vient de démarrer en janvier 2010. Ses moyens d'action vont de la diffusion de plaquettes à un nouveau site Internet, en passant par le recours aux réseaux sociaux. Le service travaille en collaboration avec les responsables de formation, mais les liens avec les directeurs d'UFR semblent très ténus. Travaillant à la mise en œuvre de chartes graphiques, il n'a pas encore réussi à éviter la parution de documents ou plaquettes édités sans sa participation.

La diffusion vers les milieux socio-économiques s'apparente à de la communication scientifique et la communication institutionnelle est pilotée par la présidence. Pour développer le sentiment d'appartenance, le service envisage de développer la vente de produits dérivés.

L'autonomie de ce service est encore récente et il devra trouver ses marques pour assurer une communication spécifique de Bordeaux 1 simultanément à la montée en puissance de celle du PRES. Aussi, l'équipe de communication de Bordeaux 1 participe aux réunions mensuelles organisées par le PRES.





# Conclusion et recommandations



Deux ans après la mise en œuvre de la loi LRU, la place de l'Université Bordeaux 1 dans les palmarès internationaux (elle compte parmi les mieux classées en France) contribue à asseoir sa notoriété. La qualité de sa recherche est reconnue et l'université sait bien mettre en évidence ses thématiques fortes et les accompagner. La mise en place du PRES "Université de Bordeaux", à laquelle Bordeaux 1 a largement contribué, a placé le site bordelais parmi les sites universitaires de premier plan. Malgré la dynamique engendrée par cette nouvelle structure, le fonctionnement propre de Bordeaux 1 apparaît parfois comme perturbé par des attentes non encore satisfaites par le PRES ou par des incertitudes sur la structuration du site qui découlera des discussions au sein de "l'Université de Bordeaux". La gouvernance de Bordeaux 1 est grandement facilitée par un président très actif et apprécié dans toute l'université.

## I – Points forts

- Une recherche de qualité avec un fort potentiel et bien articulée avec les axes prioritaires régionaux ;
- Un fort adossement des formations à la recherche ;
- Une administration réorganisée, renouvelée et professionnalisée ;
- Une grande cohésion de l'équipe de direction ;
- Un PRES support d'une politique patrimoniale d'envergure.

## II – Points faibles

- Absence de communication institutionnelle entre l'équipe de la présidence et les laboratoires de recherche ;
- Un faible nombre d'étudiants répartis sur différents sites et dans une multiplicité de structures ;
- Peu d'appropriation par la communauté universitaire des décisions de l'équipe de direction en raison notamment de la complexité des enjeux, de la rapidité des évolutions du contexte et d'une organisation trop morcelée ;
- Participation étudiante à la vie institutionnelle de l'établissement quasi inexistante ;
- Des relations internationales faibles et peu structurées ;

## III – Recommandations

- Définir le rôle du conseil scientifique afin de favoriser la communication et la concertation entre les laboratoires et la présidence ;
- Prendre l'initiative et progresser sur la structuration en composantes de l'université et développer une stratégie sans attendre les évolutions du PRES ;
- Mettre en place un comité d'orientation stratégique ;
- Mettre en œuvre des mesures incitatives pour mieux associer les étudiants à la chaîne de décision ;
- Développer des indicateurs en recherche comme ceux qui existent pour les services administratifs ;
- Clarifier les relations et les responsabilités entre les services informatiques de Bordeaux 1 et ceux du PRES.



# Liste des sigles

## A

AOT	Autorisation d'occupation temporaire
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
--------	---

## C

CA	Conseil d'administration
CAF	capacité d'autofinancement
CD	Comité de direction
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CPBX	Cycle préparatoire de Bordeaux
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets état-région
CPSI	Cellule de pilotage des systèmes d'information
CR	Conseil régional
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CS	Conseil scientifique
CTPE	Commission des titres d'ingénieur

## D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DBM	Décision budgétaire modificative
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DGF	Dotation globale de fonctionnement (Budget)
DGG	Délégation globale de gestion
DI	Direction de l'informatique
DOSIP	Direction de l'orientation, des stages et de l'orientation professionnelle
DPI	Direction du patrimoine immobilier
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DRED	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRIMM	Direction des ressources informatiques et multimédia mutualisées
DU	Diplôme d'université
DUIP	Diplôme universitaire d'insertion professionnelle
DUSA	Département universitaire des sciences d'Agen
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

ECOÉ	Espace conseil, orientation, emploi
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENSAM	École nationale supérieure des Arts et Métiers
ENSAPBx	Ecole nationale supérieure d'architecture et du paysage de Bordeaux
ENSCP	Ecole Nationale Supérieure de Chimie, de Biologie et de Physique
ENSEIRB	Ecole Nationale Supérieure d'Electronique, Informatique et Radiocommunication de Bordeaux
ENT	Environnement numérique de travail
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPIC	Etablissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESTIA	Ecole Supérieure des Technologies Industrielles Avancées
ETP	Équivalent temps plein

## F

FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
-------	--

## G

GIFAS	Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales
GIP	Groupement d'intérêt public
GVT	Glissement vieillesse technicité

## H

HC	Heures complémentaires
HDR	Habilitation à diriger des recherches

## I

IATOS	(Personnels) ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers et de service
IECB	Institut Européen de Chimie et de Biologie.
INRA	Institut national de recherches agronomiques
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
IPB	Institut polytechnique de Bordeaux
ISTAB	Institut des Sciences et Techniques des Aliments de Bordeaux
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

LMD	Licence-master-doctorat
LRU	Liberté et responsabilité des universités

## M

MATMECA	(Ecole d'ingénieurs en Modélisation) Mathématique et Mécanique
---------	--

## O

ODE	Observatoire du devenir des étudiants
OSU	Observatoire des sciences de l'univers

## P

PAST	(Master) professionnel
PCSI	Poste central de sécurité incendie
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPP	Partenariat public privé
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

## R

RCE Responsabilités et compétences élargies  
RH Ressources humaines

## S

SAIC Service d'activités industrielles et commerciales  
SAS Société par actions simplifiées  
SDV Sciences de la vie  
SG Secrétariat général  
SHON Surface hors oeuvre nette  
SHS Sciences humaines et sociales  
SI Système d'information  
SICOD Service interuniversitaire de coopération documentaire  
SNECMA Société nationale d'étude et de construction de moteurs d'aviation  
STIC Sciences et technologies de l'information et de la communication  
SUAS Service Universitaire d'Action Sociale  
SUAPS Service universitaire des activités physiques et sportives  
SUIO Service universitaire d'information et d'orientation

## T

TD Travaux dirigés  
TIC Technologies de l'information et de la communication  
TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

## U

UE Unité d'enseignement  
UFR Unité de formation et de recherche  
UIMM Union des industries et des métiers de la métallurgie  
UMR Unité mixte de recherche  
UPPA Université de Pau et des pays de l'Adour  
UPR Unité propre de recherche

## V

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



# Observations du président



**UNIVERSITE BORDEAUX 1**  
**Le Président**

**TALENCE, LE 19/04/2010**

L'évaluation de l'université Bordeaux 1 « Sciences et Technologies » a été réalisée, sous la coordination du professeur Jean Lemerle, du 26 au 28 janvier 2010.

Cette évaluation globale de l'activité, de la stratégie et des méthodes de gouvernance de notre établissement s'appuie fortement sur les analyses conduites par les sections des unités de recherche et des formations dont les résultats définitifs nous seront communiqués ultérieurement.

En préambule, je souhaite, au nom de l'université Bordeaux 1, exprimer mes plus vifs remerciements pour la qualité du travail d'évaluation réalisé par le comité d'experts et son président. Je tiens en outre à signaler la grande disponibilité et la qualité de l'écoute manifestées à l'intention de tous les intervenants mobilisés à l'occasion de la période d'entretiens.

L'examen exhaustif de ce rapport constitue une réelle satisfaction pour l'ensemble des acteurs de l'établissement. En effet, le diagnostic porté par le comité d'experts quant à nos forces et nos faiblesses me paraît tout à fait pertinent et correspondre à une réalité de situation très largement partagée en interne comme par nos partenaires. Par ailleurs, je suis convaincu que la justesse et l'utilité des recommandations formulées par l'AERES sera de nature à faciliter grandement la définition du futur projet de développement stratégique de Bordeaux 1 et, conjointement, celui du PRES « Université de Bordeaux ».

Conformément à l'attente de la section des établissements de l'AERES, je souhaite apporter quelques observations destinées à enrichir ce rapport. Celles-ci prennent appui sur les principales conclusions et recommandations formulées et me permettront notamment de mentionner les changements en cours de réalisation mais également les principales orientations qui caractériseront notre prochain projet de développement dans le cadre du contrat quadriennal 2011-2014 :



▪ le rapport souligne à juste titre « **le peu d'appropriation par la communauté universitaire des décisions de l'équipe de direction en raison notamment de la complexité des enjeux, de la rapidité des évolutions du contexte et d'une organisation trop morcelée** ».

Ce constat, partagé par la plupart des universités ayant récemment accédé aux RCE, est une réalité à laquelle l'équipe de direction de Bordeaux 1 ne peut se satisfaire. Conscient des éléments de contexte tout à fait singuliers qui bouleversent et complexifient l'organisation et la communication interne au sein de nos établissements depuis quelques années (LMD, LOLF, LRU, opération Campus, emprunt national, ...), j'ai souhaité accorder une attention toute particulière à cette problématique. A cet égard, nos efforts ont plus particulièrement porté sur :

- le renforcement du dialogue social en associant de manière régulière et systématique les élus de nos instances démocratiques (CA, CS, CEVU, CTPE, CPE, CHS, CCP voire Congrès, ...) à toutes les décisions stratégiques de l'université. De nombreux groupes de travail thématiques viennent compléter ce dispositif institutionnel, en étroite relation avec les principaux acteurs de l'université (directeurs de composantes, de services communs et généraux, ...). La préparation du prochain contrat quadriennal, comme l'expérimentation menée en matière de DGG, imposeront des échanges plus réguliers et directs avec les conseils de composantes ainsi qu'avec les instances dirigeantes des unités de recherche ;

- le renforcement de la communication institutionnelle au travers d'un site Web rénové et ouvertement dédié à nos usagers ;

- le développement d'un dialogue de gestion modernisé entre les services centraux et les unités opérationnelles (domaines budgétaires, RH et patrimonial).

Le morcellement de l'organisation mentionné par les évaluateurs est effectivement lié au nombre important d'UFR thématiques (5) et à leur hétérogénéité en terme d'effectifs notamment. Cette structuration peu efficiente de nos composantes procède de la partition réalisée en 1995 entre Bordeaux 1 et Bordeaux 4. Conformément aux orientations définies dans notre déclaration de politique générale, le regroupement de trois UFR constitue une priorité.

Cette reconfiguration pourrait cependant connaître des modalités et une temporalité différentes dans le cadre de la réflexion en cours sur la définition d'un nouveau modèle de gouvernance à construire à l'échelle du site. Des travaux sont actuellement menés par les membres fondateurs du PRES. Ils font suite à l'opération Campus et anticipent les exigences du futur cahier des charges des campus d'excellence, au titre des appels à projets prévus par l'emprunt national. A cet égard, je tiens à rappeler la position de notre établissement exprimée à l'occasion de notre déclaration de politique générale, en septembre 2009 : « Si nos complémentarités d'actions avec les autres établissements membres du PRES ont été clairement précisées dans le cadre du projet ambitieux porté par l'opération Campus, nos trajectoires communes d'évolution devront être nécessairement clarifiées. A cet égard, nos universités ne pourront pas faire l'économie d'une réflexion approfondie quant au bilan coût/avantage d'un éventuel processus de fusion entre les établissements. Pour sa part, UB1 est favorable à cette analyse comparative, notamment au regard de la gouvernance et de la définition des différentes missions de l'Université de Bordeaux ».

▪ le rapport pointe également « **une participation étudiante à la vie institutionnelle de l'établissement quasi-inexistante** ». Ce constat indéniable constitue une préoccupation majeure de l'équipe de direction, dans un contexte de faible participation aux différents scrutins impliquant le collège des usagers. À l'occasion du dernier renouvellement des représentants étudiants siégeant dans les conseils centraux et de composantes en mars 2010, l'établissement a largement communiqué sur les missions des élus étudiants et sur la volonté politique de renforcer leur rôle dans les différentes instances de l'université.

L'implication significative du nouveau vice-président étudiant et du nouveau bureau des étudiants, l'installation récente d'un comité de pilotage de la vie étudiante, le renforcement de la place des étudiants dans les commissions et circuits de décision, l'attribution de locaux associatifs sont autant de leviers d'actions que l'établissement souhaite mobiliser pour conforter et pérenniser la participation des usagers à la vie de l'établissement.

- le rapport souligne également « **un faible nombre d'étudiants** ». Cette baisse tendancielle doit être en premier lieu rapprochée de notre spécificité « Sciences et Technologies » (domaine qui connaît depuis plus de 10 ans une désaffection de la part des étudiants), non compensée par la présence d'une filière « Santé ». A cette caractéristique quasi-exclusive au plan national, une importante mesure structurelle a amplifié cette décroissance des effectifs avec la création de l'Institut Polytechnique de Bordeaux (IPB). La volonté de privilégier une politique de site au niveau des formations d'ingénieurs a ainsi conduit au départ des deux écoles internes de notre université (MATMECA et ISTAB). Il convient cependant de souligner que l'ensemble de nos formations se caractérise par de bons, voire très bons, indicateurs de performance, au regard notamment des débouchés professionnels offerts à nos étudiants à l'issue des différents niveaux L, M et D.

La démarche, initiée en 2009, pour accroître l'attractivité de l'offre de formation de l'établissement, va se traduire par une simplification et un renforcement des liens avec la recherche. A titre d'exemple, peut être citée l'ouverture en licence d'un premier parcours européen bidisciplinaire sélectif, à la rentrée prochaine. Le développement de ces cursus et dispositifs innovants, destinés à attirer et à fidéliser un public qui privilégie habituellement les classes préparatoires et les écoles d'ingénieur, sera poursuivi et amplifié dans la prochaine offre de formation. Une politique volontariste et ambitieuse se met également progressivement en place sur les secteurs très concurrentiels de l'apprentissage et de la formation continue.

- dans le domaine de la recherche, mentionné parmi les points forts de notre université eu égard à la qualité des travaux réalisés au sein de nos laboratoires, en partenariat étroit avec les EPST/EPIC au premier rang desquels le CNRS, « **une absence de communication institutionnelle entre l'équipe de la présidence et les laboratoires** » est mise en avant comme point faible du rapport. Si cette relation nécessite à bien des égards d'être améliorée et approfondie, il convient cependant de pondérer ce constat. En effet, à l'initiative de la vice-présidence recherche, des réunions semestrielles sont organisées pour informer et échanger avec les directeurs de laboratoires et leurs équipes, tant sur des points organisationnels et réglementaires que sur des réflexions stratégiques. Les directeurs de composantes, premiers relais naturels entre l'équipe de direction et les directeurs d'unités, sont également conviés à ces réunions. Conscient du caractère insuffisant de ce format d'échange et de dialogue, et conformément aux préconisations formulées par le rapport d'évaluation, il est envisagé de mettre en place un comité d'orientation stratégique (COS).

Cette nouvelle instance devrait nous permettre, sur le volet recherche en particulier, de mieux définir nos priorités et nos axes de développement mais également de conforter la structuration de nos unités au regard des stratégies nationales et locales. Le COS devra associer les représentants des organismes de recherche, des milieux industriels, des pôles de compétitivité, des collectivités territoriales et des acteurs de la recherche au sein des autres établissements du PRES « Université de Bordeaux ». Cette composition élargie sera de nature à favoriser la pluridisciplinarité de nos recherches à la fois fondamentales et appliquées.

Le positionnement central de la Direction de la Recherche et des Etudes Doctorales (DRED) en tant que service d'appui aux unités de recherche sera également réaffirmé. Cet objectif sera atteint par une professionnalisation accrue des outils de gestion (déploiement d'une brique logicielle « recherche » et développement de tableaux de bord) et des personnels du service (renforcement de l'expertise financière et RH, en interaction avec les autres directions administratives).

Cette gouvernance renouvelée dotera ainsi notre conseil scientifique d'indicateurs de positionnement et de résultats, lui permettant de mieux suivre et évaluer l'application de nos choix stratégiques.

▪ enfin, le rapport qualifie les **relations internationales de « faibles et peu structurées »**. S'il est vrai que ce domaine nécessite prioritairement d'être conforté et amélioré, il faut néanmoins mentionner la présence significative de notre université dans plusieurs programmes européens très sélectifs comme Erasmus Mundus et plus particulièrement la coordination de deux des quatre projets « EM Doctorate » pilotés par des établissements français. La volonté de soutenir ce secteur stratégique se manifeste à travers la création récente d'un poste de vice-président délégué et le recrutement d'un responsable expérimenté, chargé de réorganiser le service. La Direction des Affaires Internationales (DAI) recentrera ainsi son activité autour des missions essentielles que sont la gestion de la mobilité (des étudiants et des personnels) et le développement de projets internationaux. Cette action s'accompagnera de la mise en place (longtemps différée) d'une commission « Relations Internationales » et de groupes de travail thématiques destinés à impliquer plus largement l'ensemble de notre communauté. La qualité de l'accueil des étrangers, qu'ils soient étudiants ou personnels, est aussi l'une des nouvelles préoccupations du service. La DAI développe depuis peu diverses actions (journée d'accueil, cours de français, ..) et apporte son soutien aux associations d'étudiants ou de personnels qui s'efforcent d'améliorer l'intégration des nouveaux venus, en étroite complémentarité avec les opérations mises en œuvre à l'échelle du site par le PRES.

Alain BOUDOU



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Bordeaux 1 a eu lieu du 26 au 28 janvier 2010. Le comité d'experts était présidé par Jean **Lemerle**, professeur des universités (Université Pierre et Marie Curie).

## Ont participé à l'évaluation :

Julie **Costa**, étudiante à l'Université Paris Est Créteil Val-de-Marne ;

François **Dautry**, directeur de recherche CNRS ;

Stephen **Donnelly**, professeur à l'Université de Salford ;

Jacques **Maratier**, directeur général d'entreprise ;

Jean-Michel **Robbe**, professeur à l'Université Lille 1 ;

Claudine **Schmit-Laine**, directeur de recherche CNRS ;

Catherine **Vieillard**, secrétaire générale de l'académie de Reims.

Michel **Granet** délégué scientifique et Célia **Alfonsi**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.