



**HAL**  
open science

## Université Bordeaux 2

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Bordeaux 2. 2010. hceres-02026110

**HAL Id: hceres-02026110**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026110>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université Bordeaux 2 - Victor Segalen



juillet 2010



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

# Rapport d'évaluation de l'Université Bordeaux 2 - Victor Segalen



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

juillet 2010



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Le potentiel de l'établissement	7
II – La stratégie recherche	7
III – La mise en œuvre et le suivi de la stratégie recherche	8
La stratégie en matière de valorisation	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Le pilotage de l'offre de formation	13
II – La visibilité et la lisibilité de l'architecture de l'offre	14
III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant	14
IV – L'environnement de travail et la documentation	14
V – La démarche qualité pédagogique	15
Stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Une stratégie en matière de gouvernance étudiante en devenir	17
II – Une vie associative dynamique malgré une lourde amputation du FSDIE	17
III – Une tradition de coopération interuniversitaire qui se renforce dans le cadre du PRES	17
IV – Les dispositifs et pratiques	18
V – Une information peu accessible	18
VI – Une vie sportive et culturelle endormie	18
VII – Le service de médecine préventive et centre de soins : fusion accomplie	18
Stratégie en matière de relations extérieures	19
I – Développement des relations interétablissements et le PRES Université de Bordeaux	19
II – Relations avec les collectivités territoriales	20
III – Relations avec les EPST ou EPIC	20
IV – Relations avec les milieux socio-économiques	20
Stratégie en matière de relations internationales	21

La gouvernance	23
I – Le système d'organisation et de pilotage	23
II – Le pilotage et le développement des TIC	24
III – La politique de gestion des ressources humaines	24
IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière	25
V – La politique immobilière : gestion, maintenance, développement	26
VI – Le management de la qualité	27
VII – Hygiène et sécurité	27
Relations avec le CH&U	29
I – Pilotage	29
II – Stratégie en matière de formation	29
III – Stratégie en matière de recherche biomédicale et de recherche clinique	29
IV – Moyens mis en oeuvre	30
Stratégie en matière de communication	31
Conclusion et recommandations	33
I – Les points forts	33
II – Les points faibles	33
III – Les recommandations	34
Liste des sigles	35
Observations du président	39
Organisation de l'évaluation	45

# Présentation



Fondée en 1441, l'Université de Bordeaux disparaît à la révolution et il faut attendre 1896 pour que l'université soit à nouveau recréée autour de quatre grandes facultés. Après les événements de 1968, la loi Edgar Faure crée trois universités à Bordeaux. Les Universités Bordeaux 2 et 3 furent créées principalement et respectivement à partir des facultés de Médecine et de Lettres. L'Université Bordeaux 1 regroupa momentanément les facultés de Sciences et de Droit. En 1995, la création de l'Université Bordeaux 4 scella la séparation des composantes Sciences et Droit. Pendant quarante ans, c'est sur la base de cette structuration que l'Enseignement supérieur et la Recherche se sont développés. Aujourd'hui, le site bordelais se caractérise par 4 universités plutôt complémentaires (à l'exception des sciences de la vie présentes à Bordeaux 1 et Bordeaux 2), un réseau d'écoles d'ingénieurs d'implantation locale (hors ENSAM) et une forte présence des organismes de recherche (CEA, CEMAGREF, CNRS, IFREMER, INRA, INRIA, INSERM). En 2008, le site bordelais accueillait environ 60 000 étudiants (5<sup>e</sup> site parmi les sites métropolitains en province) dont 3 000 doctorants. Le potentiel de la recherche publique regroupe plus de 4 000 chercheurs et enseignants-chercheurs et 2 600 personnels techniques et administratifs.

En 2007, la création du PRES Université de Bordeaux amorce un début de recomposition du paysage universitaire. L'objectif affiché est de construire, à l'horizon de 2015, une grande université européenne avec une forte visibilité et attractivité nationale et internationale. Dans le cadre de l'opération Campus, l'Université de Bordeaux a été dotée de 475 millions d'euros.

L'Université Bordeaux 2 est une université avec une forte composante santé (Médecine, Pharmacie, Odontologie) qui inclut également des composantes en Sciences humaines et sociales, en Sciences et en Sciences et techniques des activités physiques et sportives. Elle est située sur plusieurs sites (trois à Bordeaux) dont le site principal de Carreire à proximité immédiate du CHU. Le président de l'université a toujours été un médecin. La dispersion antérieure de la composante médecine en trois UFR et la faible représentation quantitative des disciplines hors de la santé ont induit, très tôt, une culture d'établissement. La mise en place de la LRU n'a fait qu'acter une situation déjà bien établie. L'université, dotée d'une gouvernance forte, dispose d'un faisceau important de relations avec les EPST et le CHU pour développer une recherche d'excellence notamment dans le domaine des neurosciences qui jouit d'une renommée internationale. L'Université Bordeaux 2 est perçue comme une université calme et tranquille.

En 2008, l'Université Bordeaux 2 accueillait environ 16 300 étudiants, disposait d'un potentiel de 1070 enseignants-chercheurs dont 674 titulaires (y compris PU et MCU-PH), de 1217 personnels de soutien titulaires et contractuels et hébergeait 221 chercheurs des organismes de recherche. Le ratio personnels de soutien/enseignants est supérieur à la moyenne des universités de cette catégorie du fait notamment, du fort effectif de personnels contractuels de l'établissement.

Pour la préparation du projet d'établissement, une consultation a été organisée et la démarche d'auto-évaluation mise en place, à cette occasion, témoigne de la volonté de l'université d'inscrire son développement dans une démarche de progrès.





# La stratégie en matière de recherche



La recherche à l'Université Bordeaux 2 (UB2), largement associée à celle de Bordeaux 1, a une visibilité forte essentiellement dans le domaine des Sciences de la vie et de la santé.

## I – Le potentiel de l'établissement

Sur le site de Bordeaux, les équipes proposées à l'habilitation CNRS-INSERM-INRA passent de 32 à 34. UB2 est partenaire dans 26 d'entre elles, (9 UMR CNRS et 9 UMR INSERM ont UB2 comme établissement porteur). Toutes les équipes de recherche bénéficient de l'accès au très remarquable centre de génomique fonctionnelle de Bordeaux (en partie regroupé dans un bâtiment nouveau spécifique) avec des plates-formes mutualisées dont 6 sont labellisées IBISA et les animaleries.

En partenariat avec UB1, l'établissement propose des regroupements en 6 Structures fédératives de recherche (SFR), au lieu des 8 axes prioritaires du précédent contrat afin de rendre la recherche plus visible. Les neurosciences (Fédération des neurosciences de Bordeaux) restent le pôle dominant. Ceci se traduit en personnels rattachés à des laboratoires de ce domaine (septembre 2009) : 76 chercheurs CNRS et INSERM sur 189 (40 %) et 54 enseignants-chercheurs de l'UB2 sur 254 (20 %). Les neurosciences sont aussi à nette dominante CNRS au niveau des structures avec 4 UMR (dont 1 où UB1 est l'université principale), 1 CRI INSERM, 1 UMR INRA et 1 UMR associée multi-partenaires dont l'UPMC.

La SFR "technologie pour la santé" regroupe des équipes de recherche des universités Bordeaux 1 et 2 avec 4 UMR CNRS dont une partagée avec le CEA, 3 UMR INSERM et 2 EA.

La SFR "biologie fondamentale et appliquée à la médecine" regroupe essentiellement des équipes proches du CHU dont les thématiques sont assez variées. Elle est à nette dominante INSERM (6 UMR proposées).

La SFR "santé publique société" de rattachement principal UB2 est une innovation originale, proposée par un groupe de travail animé par le VPCS de l'UB2. Elle regroupe 2 UMR INSERM et 2 EA de l'UB2, 3 UMR CNRS non UB2 (1 UB1, 1 UB3, 1 UB4 et 1 IEP). Ce projet, initié dans le cadre du PRES, apparaît comme un projet exemplaire et prometteur.

La SFR "campus vert" regroupe une unité CNRS UB2, 3 UMR INRA UB2 et 8 unités INRA non labellisées UB2 + une EA UB2. Elle est en interface avec l'"Institut des sciences de la vigne et du vin" du PRES. On en comprend bien l'intérêt dans le contexte régional, mais le rôle de l'université dans la conduite de l'activité de recherche n'apparaît pas clairement.

La SFR "infrastructures" regroupe un ensemble d'outils technologiques mis en commun par les universités UB1 UB2, IPB et les organismes de recherche.

## II – La stratégie recherche

Le futur projet d'établissement n'apparaît pas avoir fait l'objet d'un large débat au sein du CS, les propositions venant essentiellement de l'équipe de direction après consultation de toutes les parties prenantes. Le CS n'a pas eu la charge des discussions scientifiques et aucune autre structure de réflexion prospective ne semble remplir cette fonction mis à part l'équipe de direction. Une forme, non concrétisée à ce jour, de comité de réflexion et d'orientation de la recherche regroupant par exemple les responsables des SFR est envisagée (Collège des directeurs de SFR). À titre d'illustration, le BQR 2009 d'un montant de 304 300 euros a été distribué, sur des critères non explicites, par l'équipe de direction sans provoquer apparemment de contestation. Le CS ne semble que valider les choix concernant les délégations CNRS et les propositions de promotions internes sans véritablement participer à l'élaboration de ces choix.

Les activités du CS apparaissent comme essentiellement d'ordre réglementaire avec des votes sur les HDR, les directions de thèse, les dérogations d'inscription en thèse, les dispenses de master 2, etc. L'analyse de comptes rendus des réunions du CS montre notamment un fort absentéisme des personnalités invitées. Pour la première fois en 2009, le CS a assuré sur appels d'offres la répartition des crédits du préciput ANR mais on note que la sélectivité a été faible avec 14 projets acceptés sur 20 proposés. Concernant l'aide régionale (1,8 million d'euros), le CS a effectué une sélection des projets scientifiques universitaires et la région a pris la décision finale sur la base de critères préalablement définis. Le CS n'a pas de bureau. Il existe trois commissions dont le rôle paraît, en pratique, assez limité. La Commission "prospective recherche, animation, évaluation" n'a pas fait de véritable travail prospectif. Elle a évalué certains domaines ponctuels, mais n'a pas véritablement de rôle d'animation. La Commission "appels à projets" a eu davantage d'activités concrètes avec la mise en place de l'appel d'offres région et de l'appel d'offres préciput ANR. La Commission "équipement mutualisé et plate-forme technologique" n'a eu que des réflexions limitées. Globalement si la liste des actions menées par les 3 commissions est longue sur le papier, les conséquences concrètes paraissent modestes.

### III – La mise en œuvre et le suivi de la stratégie recherche

De plus, le CS d'UB2 ne dispose pas d'une équipe administrative suffisante pour mener des actions d'envergure. Cette équipe dispose de locaux de petite taille et est composée de deux personnes dont la responsable relève de la catégorie B. Cette insuffisance de moyens dans l'administration de la recherche se traduit par l'absence de toute une série d'indicateurs tels que les CV des enseignants-chercheurs et chercheurs et les données relatives à la production scientifique de l'établissement (à titre d'exemple, il a été très difficile d'obtenir les publications de l'université dans le "top ten"). On ne constate pas d'utilisation des performances de la production scientifique pour les répartitions des budgets et des postes. De même, l'équipe Europe, rattachée au département des affaires Européennes et des relations internationales (DAERI) est sous dimensionnée avec deux contractuels seulement. Son renforcement significatif devrait logiquement être envisagé dans le cadre du PRES.

Pour le recrutement des enseignants-chercheurs, l'établissement a récemment mis en place une procédure qu'il sera intéressant d'évaluer avec du recul. Les profils "formation" élaborés par les UFR sont transmis aux équipes de recherche du domaine, chacune élaborant éventuellement un programme de recherche compatible avec ses orientations. Cette approche permet potentiellement d'ouvrir plus largement l'éventail des profils recherche. Plus récemment, une procédure "réciproque" a été proposée afin que les directeurs de laboratoires puissent prendre l'initiative de proposer des profils d'enseignants-chercheurs auxquels serait ensuite attribué un profil formation. Cette initiative reste aussi à évaluer. Concernant les comités de sélection, les choix des experts ne sont qu'avalisés par le CS. Ils apparaissent comme très monocolors, la section de CNU de rattachement étant très majoritairement représentée. Certains enseignants-chercheurs de sciences fondamentales, fortement impliqués notamment dans les UMR surtout CNRS, ont signalé lors des entretiens qu'ils se sentent négligés par rapport à leurs collègues hospitalo-universitaires. L'université doit y prêter d'autant plus attention que dans la plupart des UMR évaluées A ou A+, la proportion d'enseignants-chercheurs est plus faible dans les UMR INSERM que dans les UMR CNRS.

La répartition des moyens récurrents affectés aux laboratoires de recherche n'est pas utilisée comme un levier au service des priorités stratégiques de l'établissement. C'est également le cas des décharges de services pour les enseignants-chercheurs nouvellement recrutés et des mesures d'accompagnement des recrutements à caractère stratégique.

Les relations de UB2 avec le CNRS, l'INSERM et l'INRA sont apparues excellentes. Les directeurs des unités INSERM ont exprimé une satisfaction quasi générale au sujet des relations avec la tutelle universitaire. La politique des chaires mixtes université/organisme est bonne, mais il faut faire attention à ne pas créer un système à deux vitesses.

L'évaluation de l'activité de recherche est essentiellement menée en interne. La Commission du Conseil scientifique "prospective recherche, animation, évaluation" a ainsi évalué la procédure de définition des comités de sélection, les profils recherche des enseignants-chercheurs, la relecture des dossiers AERES du présent contrat. Par contre, il n'y a pas d'évaluation externe, sauf pour les appels d'offres préciput ANR où un expert sur deux était extérieur à l'université. Pour l'examen préalable des demandes de subventions financées par le conseil régional, un seul expert interne était désigné.

L'Université Bordeaux 2, comme les autres universités de Bordeaux, bénéficie d'un soutien financier important de la part de la région. C'est grâce en bonne partie au financement de la région que le pôle neurosciences a été construit ainsi que les plates-formes technologiques. Ces choix ont été excellemment coordonnés en concertation avec le CNRS et l'INSERM. À titre d'exemple récent, la région va accorder 60 millions d'euros pour la construction des bâtiments du secteur neurosciences. Elle apporte d'autre part à la seule Université Bordeaux 2, 1,8 million d'euros en 2009 pour le soutien aux équipes de recherche (allocations, contrats post-doctoraux, achat de matériel).

À l'UB2, les points forts en recherche sont d'une part les neurosciences (8 articles entre 2005 et 2009 dans le "top ten" et l'unique EC d'UB2, membre de l'académie des sciences) et d'autre part l'ensemble des plates-formes technologiques mutualisées, avec dans les deux cas une forte association à UB1. La proximité entre le CHU et UB2 dans le domaine de la recherche en santé pourrait être un autre point fort. La SFR "biologie fondamentale et appliquée à la médecine" a été évaluée positivement. Elle devra apporter la preuve qu'elle constitue une réelle valeur ajoutée. En effet, elle peut être interprétée comme un compromis résultant de l'impossibilité de faire émerger un autre pôle fort que celui des neurosciences. L'absence d'un affichage "cancérologie", alors que trois UMR INSERM sont dans ce domaine, paraît regrettable. D'un point de vue pilotage, l'établissement doit faire l'effort de se doter d'un système d'indicateurs complets pour définir ses priorités stratégiques et financières selon une planification décrite dans un plan d'actions. Plus globalement, il paraît incontournable que le développement d'une politique ambitieuse de recherche, à l'Université Bordeaux 2, ne pourra se réaliser que dans le contexte d'une vaste intégration des activités des universités du site bordelais comme cela a été amorcé dans le cadre du PRES et de l'opération campus. Cette perspective permettrait, d'une part, la spécialisation nécessaire à la compétitivité internationale et, d'autre part, une diversification des thèmes et des approches permettant l'émergence d'avancées originales et novatrices.



# La stratégie en matière de valorisation



Depuis janvier 2009, la valorisation de l'établissement a été déléguée à la structure Aquitaine Valo (AV) qui est un service du PRES Université de Bordeaux. AV est une émanation du service de valorisation précédemment créé par UB2. L'intervention d'AV est régie par une convention passée à cet effet entre le PRES et sept de ses établissements fondateurs. AV établit et négocie les contrats de collaboration entre l'université et les partenaires du secteur privé et intervient sur la gestion de la Propriété intellectuelle (PI). AV a également une activité d'aide au développement d'entreprises innovantes.

Le PRES a délégué à l'association de recherche ADERA, association régie par la loi de 1901, la gestion effective des contrats, y compris la question importante des embauches de personnel qui leur sont associées. Cette délégation a fait l'objet d'une convention signée en février 2009, après approbation par le ministère de l'Enseignement supérieur en date du 19 janvier 2009. Outre diverses aides et subventions, AV se rémunère sur les contrats dont elle assure la gestion et sur les redevances des licences qu'elle est amenée à concéder. Sur les contrats, un prélèvement de 15 % est ainsi appliqué, et les sommes encaissées sont partagées, à part égale, entre l'ADERA, AV et l'établissement membre du PRES générateur du contrat. Avec les EPST, partenaires obligés d'un certain nombre de contrats, les clauses de PI sont discutées au cas par cas. Des accords-cadres sont souhaités de part et d'autre, mais n'ont pas encore abouti. La gestion d'un portefeuille de PI est un sujet dont la difficulté est bien perçue par AV. Des relations stratégiques seront recherchées avec un certain nombre de partenaires industriels en cohérence avec les positions prises par les EPST.

Le budget prévisionnel de fonctionnement (hors contrats) d'AV pour 2010 est de l'ordre de 1,750 M€ au titre du PRES, dont 46 % proviennent de subventions publiques, et sont majoritairement dirigées vers la maturation d'entreprises innovantes. Les ressources provenant du prélèvement sur les contrats sont de l'ordre de 400 k€ (environ 8 M€ de contrats) ; elles ont connu une diminution significative entre 2008 et 2009, date du transfert à AV de l'ensemble de l'action de valorisation de l'université. Les causes sont multiples : préférence donnée aux EPST et à la valorisation directe hors AV, diminution possible de l'activité contractuelle, etc.

AV facilite la création d'entreprises innovantes du type "Jeunes pousses" par l'intermédiaire de l'Incubateur régional d'Aquitaine (IRA). Le bilan du développement d'entreprises innovantes est, dans le cadre d'AV, relativement modeste. Toutefois, la Plate-forme technologique d'innovation biomédicale (PTIB) peut se prévaloir d'un certain nombre de créations d'entreprises, en partenariat avec l'incubateur Bordeaux Unitech. On peut s'interroger sur les raisons qui ont fait que PTIB ne se rapproche pas d'AV pour les créations d'entreprises. Dans tous les établissements partenaires du PRES, AV assure un rôle de sensibilisation à la Propriété intellectuelle auprès des enseignants-chercheurs et des chercheurs.

La délégation de la mission de valorisation de l'Université d'UB2, au niveau du PRES, est judicieuse compte tenu des avantages de masse critique obtenus. Il serait souhaitable que le PRES puisse exercer cette mission sous forme exclusive sur l'ensemble de son périmètre. À cet égard, on peut s'étonner que l'Université Bordeaux 4 ainsi que l'Institut polytechnique de Bordeaux (IPB) restent en dehors d'un mouvement de mise en commun des moyens, facteur d'une meilleure efficacité. La mise sur pied d'accords-cadres de coopération de valorisation entre le PRES et les EPST présents sur ses établissements constituerait un axe de progrès. Le modèle économique choisi nous paraît équitable, et efficace en termes de flux financiers ; le prélèvement de 15 % se situe dans la partie haute mais encore supportable de la fourchette des tarifs pratiqués. De façon plus générale, une rationalisation des structures de développement des entreprises innovantes sur le site de Bordeaux devrait être menée dans un souci d'efficacité et de lisibilité du dispositif. Sans vouloir imposer un modèle unique, il conviendrait de s'assurer que la multiplicité des offres d'incubation d'entreprises innovantes ne soit pas génératrice d'inefficacité.



# La stratégie en matière de formation



L'offre de formation initiale à l'Université Bordeaux 2 se caractérise par un impact fort des filières de santé (Médecine, Pharmacie, Odontologie, Para-médicale) qui accueillent près des deux tiers de l'effectif étudiant et une offre LMD dans les domaines des Sciences et des Sciences humaines et sociales (SHS). L'offre LMD comporte 7 mentions au niveau licence (1 en Biologie, 5 en SHS et 1 en STAPS) et 12 mentions au niveau master (5 en Sciences et 7 en SHS).

## I – Le pilotage de l'offre de formation

En amont de l'élaboration de la nouvelle offre de formation, une démarche globale d'auto-évaluation de l'établissement a été menée au sein de chaque composante. La création des structures fédératives de recherche a conduit l'établissement à fixer des nouvelles priorités dans son offre de formation à partir d'une procédure de régulation, mise en œuvre et pilotée par l'équipe de direction. La mise en place de groupes de travail a permis, à partir d'un état des lieux, d'afficher les orientations en évaluant les besoins en termes de formations et de services d'accompagnement. La réflexion a été finalisée dans les structures de concertation notamment par le collège des directeurs de composantes. Ces priorités ont été présentées en CEVU pour échanges et avis.

Pour l'offre LMD, le plan Réussite en licence a été l'occasion de mieux identifier les objectifs de formation et de décrire plus précisément les méthodes pédagogiques. Ce travail a contribué à la construction d'un projet commun s'appuyant sur le partage des bonnes pratiques. L'Université Bordeaux 2 offre un nombre important de formations cohabilitées avec les différents membres du PRES. La collaboration est cependant plus forte avec Bordeaux 1 compte tenu des proximités thématiques avec une réelle complémentarité, en particulier, dans le domaine de la biologie avec un portail unique en L1 Biologie. Cette proximité va conduire les deux établissements à demander la cohabilitation de deux masters (Biologie, Santé et biologie, Environnement) avec des parcours différenciés en 2<sup>e</sup> année. UB2 souhaite également conforter l'axe santé-société, dans le domaine SHS, par une collaboration avec Bordeaux 3, Bordeaux 4 et l'IEP. Cette nouvelle orientation suscite cependant quelques inquiétudes notamment des enseignants-chercheurs de l'UFR Sciences et modélisation qui craignent une perte d'autonomie de leurs thématiques de recherche. Au niveau du PRES, des cohabilitations se mettent en place avec un degré d'intégration plus ou moins fort qui peut soit déboucher sur une architecture de formation complètement mutualisée (licence de Biologie) soit sur une offre simplement ajustée (SHS). Pour améliorer la lisibilité des formations d'œnologie dispersées sur plusieurs établissements, un département pédagogique d'œnologie a été transféré au sein du PRES (Institut des sciences de la vigne et du vin). À terme, l'ambition est de créer un œno-campus en appui sur une recherche pluridisciplinaire avec l'objectif d'augmenter le flux étudiant, issu de l'Université Bordeaux 2 (faible actuellement) et de renforcer les liens avec le milieu professionnel.

Pour l'offre de formation dans les filières de santé, l'établissement s'est engagé dans une réorganisation profonde du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>e</sup> cycle des études médicales. Cette réorganisation a été initiée avec la mise en place du L1 santé anticipée d'un an par rapport au calendrier national. UB2 poursuivra sa coopération avec les DOM-TOM pour le premier cycle mais envisage de partager avec d'autres UFR de Médecine la prise en charge du 2<sup>e</sup> cycle. Il conviendrait de procéder à une analyse plus poussée de l'évolution de cette coopération avec les DOM-TOM. Pour les formations paramédicales, un chargé de mission a été désigné pour étudier les modalités d'une future intégration dans le modèle LMD avec l'ensemble des établissements bordelais et l'Université de Pau et des pays de l'Adour (UPPA).

Les milieux économiques ont contribué de façon modeste à l'élaboration de l'offre de formation mais sont cependant davantage présents dans la proposition et l'accompagnement de stages et de contrats d'apprentissage notamment dans le cadre du CFA LEEM.

Pour ce qui concerne la formation continue, la structure existante, le Service commun de la formation continue universitaire est un organe de coordination assurant le suivi des conventions avec les organismes financeurs. L'Unité mixte de formation continue en santé (UMFCS) complète le dispositif et intervient en qualité d'opérateur de la formation tout au long de la vie pour les professionnels relevant du domaine de la Santé. Il serait souhaitable que l'établissement puisse bénéficier du savoir-faire de l'ISPED, qui a su développer une offre de formation à distance de niveau international, mais non connectée au dispositif central de l'établissement.

Un espace commun pour la mise en œuvre de la VAE est déjà opérationnel entre les universités Bordeaux 1, 2 et 4. Les freins à son développement ont déjà été identifiés par l'établissement (disponibilité des enseignants, absence de rémunération, ressources inadaptées).

L'établissement doit être plus attentif au contrôle et à l'adéquation des formations avec les objectifs annoncés. Le renforcement de l'axe santé-société doit faire l'objet d'une plus grande concertation de tous les acteurs pour aboutir à une adhésion partagée. La collaboration de l'université avec les établissements bordelais et l'UPPA sur les IFSI doit être redéfinie.

## II – La visibilité et la lisibilité de l'architecture de l'offre

L'offre de formation a été restructurée autour de trois grands domaines qui ont apporté davantage de lisibilité. Un resserrement des spécialités de masters a été effectué notamment en SHS et STAPS. La présentation de l'offre de formation a été renouvelée tant sur la documentation écrite que sur le site WEB de l'Université. Par ailleurs, le regroupement des trois UFR de Médecine a conduit à une plus grande lisibilité des études médicales. La création du PRES et l'opération Campus ont contribué à rendre plus cohérente et plus attractive l'offre de formation métropolitaine. Le développement de la FOAD au sein du PRES contribuera également à renforcer l'attractivité du site bordelais. Plusieurs structures de l'université (CFA SUIO, BAIP, OPE et service de formation continue) vont se regrouper sous une identité unique CAPAVENIR. Les structures et les services ne changeront pas mais l'objectif recherché est clairement l'amélioration de la communication. Les publics étudiants doivent être mieux ciblés et l'information plus accessible et pertinente.

## III – Les dispositifs d'accompagnement de l'étudiant

Un chargé de mission de l'insertion professionnelle a été nommé en 2008. À l'occasion du volet formation du projet d'établissement, le BAIP qui a été récemment créé a assuré un rôle de coordination et de prospective. L'insertion professionnelle des étudiants est analysée dans deux structures, l'une au niveau de l'Université (OPE) et l'autre au niveau du PRES (ORPEA). L'OPE (Observatoire des parcours étudiants) et l'ORPEA (Observatoire régional des parcours étudiants aquitains) cherchent à coordonner leurs actions notamment sur la valorisation des compétences des doctorants mais les actions communes restent cependant peu nombreuses. La communication et la façon dont les responsables de mention s'emparent des informations issues des enquêtes d'insertion professionnelle, ne semblent pas optimales. La question se pose de la réalité de leur appropriation par les équipes pédagogiques et de leur utilisation pour ajuster l'offre de formation. Une coordination plus étroite entre les structures d'insertion professionnelle doit être recherchée.

L'établissement a travaillé sur le soutien aux étudiants, par le tutorat, par l'accès à des ressources numérisées (plan de cours) et propose des parcours de réorientation en particulier suite à l'échec en première année de Médecine. L'Université Bordeaux 2 a mis en place une articulation de la première année de L1 santé (2009 : 2 962 inscrits pour 550 places dont 332 en Médecine), avec d'autres cursus tels que Biologie, SHS, Ingénierie en santé, Biotechnologies permettant une réorientation d'environ 100 étudiants chaque année.

## IV – L'environnement de travail et la documentation

Le service commun de la documentation s'engage vers une offre documentaire électronique en relation avec les axes prioritaires de l'établissement, en particulier neurosciences et microbiologie et reçoit un soutien appuyé de la direction de l'université. Il s'attache par ailleurs, à renforcer l'offre existante en français et à proposer de nouvelles bases de données pour les secteurs de la biologie, de l'environnement, agriculture et santé publique, le paramédical, complétant ainsi une offre pluridisciplinaire et spécialisée. L'établissement souhaite inscrire sa politique documentaire dans le périmètre régional de l'Université numérique en Aquitaine ainsi que dans le périmètre national de la Bibliothèque scientifique numérique. L'Université Bordeaux 2 fournit à ses étudiants un environnement de travail adapté aux exigences de la formation universitaire par l'intermédiaire de personnels motivés et solidaires ayant établi des coopérations fortes avec les autres établissements de Bordeaux, voire avec l'UPPA. La saturation des espaces documentaires des différents sites est un handicap majeur pour le développement de la formation à la recherche documentaire. Globalement, les locaux universitaires sont relativement saturés notamment en Médecine et en Sciences de la vie.



## V – La démarche qualité pédagogique

La culture de la qualité semble plus une volonté qu'une réalité. Pour les formations, la démarche qualité est en cours et elle s'appliquera dans les contrats d'objectifs passés entre les composantes et l'établissement afin d'initier un processus d'amélioration continue. Le comité qualité du PRES dont UB2 assure la coordination a ouvert 3 chantiers sur les indicateurs : un sur l'évaluation des enseignements, un sur la qualité de la recherche et un sur le suivi et l'utilisation des données de l'insertion professionnelle. Un référentiel de thèse est en cours de rédaction. Le dispositif d'évaluation des enseignements n'est pas encore totalement opérationnel. Le Centre de recherches appliquées en méthodes éducatives (CRAME), pilote ce dispositif. Depuis 2008, l'auto-évaluation s'effectue en ligne mais le taux de réponse est faible. On peut regretter l'absence d'étudiants dans le CA du CRAME, lesquels pourraient dynamiser la démarche d'évaluation des enseignements.



# Stratégie en matière de vie étudiante



## I – Une stratégie en matière de gouvernance étudiante en devenir

La vie démocratique est peu active dans l'établissement comme le confirme la faible participation aux élections étudiantes (13 % pour le CA et le CEVU, 3 % pour le CS). Ce constat est accentué par le fait que l'engagement étudiant est peu reconnu et non valorisé. Les élus étudiants ne bénéficient d'aucune formation proposée par l'université. Ils bénéficient d'une dispense d'assiduité pour assister aux conseils, conformément à la charte pour un statut de l' élu étudiant et pour une reconnaissance de l'engagement associatif. Les étudiants sont présents dans de nombreux groupes de travail *ad hoc* et sont considérés comme des partenaires naturels. Les conseils centraux semblent être réduits à des chambres d'enregistrement puisque les décisions sont prises dans les groupes de travail. Même si ce mode de fonctionnement peut paraître très efficace, il ne faut pas que cela amoindrisse le rôle et le pouvoir des conseils centraux qui, seuls, disposent d'une légitimité démocratique.

La fonction de Vice-président étudiant n'existait pas avant la mise en place de la LRU. Le VPE est reconnu comme un membre à part entière au sein de l'équipe de direction. Il est épaulé par un chargé de mission étudiant afin que les deux sites principaux de Bordeaux 2 soient représentés. Ce binôme rencontre les mêmes problèmes que les autres élus étudiants : l'absence de valorisation de leur engagement, aucune formation proposée par l'université et des difficultés à concilier études et mandat électif. Après ce premier mandat, il est important que le rôle de VPE s'ancre dans le paysage universitaire et cela ne peut se faire qu'avec la définition d'une stratégie explicite en matière de vie étudiante.

## II – Une vie associative dynamique malgré une lourde amputation du FSDIE

Il existe 28 associations répertoriées à l'heure actuelle, dont 25 de type "filière". L'université a mis en place différentes chartes pour encadrer leur activité : charte de la commission vie étudiante, charte d'organisation des soirées, charte d'utilisation de la sono... Il est regrettable que ce vivier de projets ne profite pas pleinement du soutien financier du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE). En effet, l'analyse des documents, mis à disposition, montre qu'il existe une différence notable entre le montant du FSDIE (150 K€) voté par le CA en 2009 et reconduit en 2010 et celui géré par la Commission de la vie étudiante (environ 30 à 40 K€). Aucune explication n'a pu être fournie quant à l'origine de cette différence qui a pour conséquence de décourager les projets étudiants. Les sommes résiduelles du FSDIE ne traduisent en aucun cas un manque de projets à financer mais une adaptation pragmatique des associations à une situation imposée. L'université doit mettre fin à cette pratique et respecter la dotation du FSDIE dans le cadre de l'arrêté fixant la part du droit de scolarité réservée au financement du FSDIE.

## III – Une tradition de coopération interuniversitaire qui se renforce dans le cadre du PRES

La vie étudiante de Bordeaux 2 ne peut être déconnectée du contexte universitaire bordelais en général, et du PRES Université de Bordeaux en particulier. Cela se ressent chez les étudiants qui se sentent plus souvent étudiants de Bordeaux qu'étudiants à Bordeaux 2. Il existe une longue tradition de coopération entre les universités dans le domaine de la vie étudiante, notamment pour le sport et la médecine préventive. Le PRES renforce cette mutualisation et a déjà permis de mettre en place la carte étudiante multiservice AquipASS. Cela concerne aussi le plan Campus qui va notamment permettre la rénovation des infrastructures sportives vétustes et la reconstruction du bâtiment du SIUMPS. Il y a une unanimité des services sur l'opportunité de transférer les services interuniversitaires de vie étudiante au PRES, lorsque le PRES disposera de moyens suffisants de gestion. Le PRES permet aussi au CROUS de gérer de manière globale et cohérente différentes questions comme la rénovation et la construction de logements ou l'offre de restauration universitaire.

## IV – Les dispositifs et pratiques

Beaucoup de services de la vie étudiante n'ont pas défini de politique et dépendent uniquement du dynamisme de quelques personnes. Il est important que tous les services de la vie étudiante se dotent d'une politique claire, accompagnée de rapports réguliers afin d'être en mesure d'évaluer leur activité pour l'améliorer. De plus, le nombre élevé de personnels contractuels à Bordeaux 2 concerne aussi la vie étudiante. Ce problème de statut entraîne un *turn-over* fréquent dans le personnel qui ne facilite pas la mise en place d'une politique durable.

La mise en œuvre de la convention concernant l'accueil et l'accompagnement des sportifs de haut niveau est très contrastée selon les composantes. Par ailleurs, les mesures d'accueil et d'accompagnement des étudiants en situation de handicap, s'appuient sur la bonne volonté de quelques personnes mais nécessiteraient d'être mieux définies et confortées.

## V – Une information peu accessible

Il est très difficile pour un étudiant de Bordeaux 2 de trouver des informations claires sur les différents services auxquels il peut avoir recours, principalement du fait de ressources en ligne peu adaptées. L'accès aux différents services universitaires doit être disponible pour tous les étudiants, quels que soient leur lieu d'études et leur filière. Des permanences des différents services de vie étudiante sur les différents sites de l'université permettraient sans doute de faciliter l'accès des étudiants à ces services.

## VI – Une vie sportive et culturelle endormie

Le service culturel gère différents ateliers qui ne bénéficient d'aucun dispositif de reconnaissance au sein des cursus, limitant ainsi l'accès à la pratique culturelle des étudiants. Le problème de reconnaissance dans les cursus se pose aussi dans le domaine sportif, où il existe de grandes différences selon les composantes. L'état des infrastructures est un réel frein au développement du sport chez un grand nombre d'étudiants. De plus, les étudiants pâtissent d'un conflit entre l'association sportive de l'université et l'association sportive de l'UFR STAPS. Ce conflit pénalise certains étudiants souhaitant participer à des compétitions. Il serait souhaitable qu'une issue soit rapidement trouvée à cette situation. Même si le plan Campus va permettre de rénover certaines infrastructures, l'université devrait mettre en place une politique plus volontariste en matière de reconnaissance de la pratique culturelle et sportive au sein des cursus.

## VII – Le service de médecine préventive et centre de soins : fusion accomplie

Le service de médecine préventive et le centre de soins ont officiellement fusionné depuis le 15 janvier 2010 pour devenir le Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS). Cette fusion, rendue possible par le décret 2008-1026, associée à la nomination d'une nouvelle directrice, met fin à un conflit entre ces deux services. Le nombre de visites médicales de première année est très faible. Ce service doit mettre en place une politique ciblée afin d'améliorer ce point.

Le niveau d'accès à ce service varie selon les sites, une attention particulière devrait être portée afin que tous les étudiants aient le droit aux mêmes services avec des amplitudes horaires suffisantes quel que soit leur lieu d'études.

Les missions de prévention des conduites à risques sous la responsabilité du SIUMPPS sont prises en charge par les étudiants "relai santé" dont les actions mériteraient d'être mieux définies, confortées et suivies par le SIUMPPS.

# Stratégie en matière de relations extérieures



La fonction de vice-président aux relations extérieures a été créée à l'Université Bordeaux 2 mais le périmètre d'actions de cette fonction n'est toutefois pas défini statutairement. Actuellement les missions dévolues sont peu étendues, à l'interface avec les relations internationales telles que les affaires européennes, les relations avec les DOM/TOM pour les études médicales et la francophonie. Les autres aspects des relations extérieures de l'établissement sont alors pris en charge par différents membres de la direction.

## I – Développement des relations interétablissements et le PRES Université de Bordeaux

Les relations interétablissements de l'Université Bordeaux 2 se sont développées essentiellement dans le cadre du pôle universitaire européen, créé en 1996. Ces relations ont été amplifiées, depuis 2007, avec la création du PRES Université de Bordeaux qui est devenu le lieu où se structurent, aujourd'hui, les relations interétablissements de l'Université Bordeaux 2 (cf. les chapitres : recherche, valorisation, formation, vie étudiante).

Le PRES Université de Bordeaux comprend 7 membres fondateurs (les 4 universités bordelaises, l'Institut des études politiques, l'Institut polytechnique de Bordeaux, l'École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Bordeaux) et huit membres associés (le CHU, le centre régional de lutte contre le cancer, le CROUS, l'École nationale supérieure d'architecture et de paysage de Bordeaux, l'Université de Pau et des pays de l'Adour, Bordeaux *Management School*, l'École supérieure des technologies industrielles avancées et l'École nationale supérieure des arts et métiers). Le choix du statut d'EPCS s'est effectué après quelques hésitations sur forte sollicitation du ministère et des collectivités territoriales. Le PRES est actuellement doté d'un système de gouvernance reposant sur un pilotage collégial via le bureau qui s'appuie sur la recherche d'un consensus pour définir les orientations politiques et mettre en œuvre les projets. La mise en place de commissions thématiques (formation, recherche...) au sein de l'établissement facilite la concertation et l'émergence de projets structurants. Depuis sa création, quelques compétences ont été progressivement transférées à l'Université de Bordeaux et ont donné naissance à plusieurs départements. Le Département technologies de l'information et de la communication (DTIC) regroupe le Service interuniversitaire d'informatique de gestion (SIIG) et l'Université numérique d'Aquitaine. Ce département héberge des applications informatiques nationales (JEFYCO) transférées par les établissements. Le département Documentation regroupe le Service interétablissement de coopération documentaire (SICOD) et l'Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique. Dernièrement, un département de Valorisation "Aquitaine Valo" a été créé, il a pour vocation à porter l'ensemble des activités de valorisation et de transfert du site bordelais. Un des grands succès du PRES Université de Bordeaux a été d'élaborer collectivement l'opération Campus. Le projet bordelais, retenu parmi les six premiers projets nationaux, est porteur d'une nouvelle dynamique métropolitaine. La création de l'Institut polytechnique de Bordeaux (rattaché à Bordeaux 2 et Bordeaux 1) et la mise en place de la signature unique au niveau des publications illustrent cette dynamique. Les relations étroites avec UB1 dans des domaines d'excellence comme les neurosciences et les plates-formes technologiques mutualisées rendent évident à l'observateur extérieur que l'UB1 et l'UB2 devaient être les moteurs du PRES. L'exemple du projet de SFR "santé publique société", qui associe les 4 universités et l'IEP, illustre néanmoins le grand intérêt d'un rapprochement scientifique plus large, vis-à-vis duquel on ressent un certain attentisme ou scepticisme.

Ces résultats, certes appréciables, ne doivent pas masquer les pesanteurs actuelles. En effet, le double respect du principe d'autonomie des établissements membres et du principe de subsidiarité handicape fortement la lisibilité et la gouvernance du PRES. Le mode de fonctionnement du PRES oscille habilement entre un syndicat à vocation multiple, un outil fédératif permettant de recueillir des fonds (mais c'est la notion de valeur ajoutée financière qui prime), ce mode ne pourra toutefois pas se maintenir compte tenu des changements à venir.

La création d'une Université d'Aquitaine intégrant PAU est à l'étude et bénéficie du soutien de la région mais, pour tous les partenaires universitaires et collectivités, la phase initiale passe d'abord par la création d'une université bordelaise avec le regroupement des 4 universités même si les difficultés sont réelles notamment à l'égard de la loi LRU. Cette phase pourrait être précédée par un regroupement des universités Bordeaux 1 et Bordeaux 2 plus facile à réaliser compte tenu de leur proximité et de leur volontarisme. Cette dernière solution n'a cependant pas la faveur des collectivités territoriales et constitue une hypothèse minimale dans le processus d'intégration mais peut être, néanmoins, étudiée.

En tout état de cause, la phase prioritaire serait dans une clarification de la gouvernance du PRES (présidence tournante). En effet, le processus décisionnel repose essentiellement sur la base des consensus obtenus. La direction du PRES ne dispose pas aujourd'hui des moyens pour imposer des choix stratégiques aux différents membres. De plus, la position des EPST (membres invités) qui ont un rôle et un poids importants dans le développement des laboratoires ne plaide pas en faveur du PRES comme un lieu où se construit la politique scientifique de la métropole bordelaise. La direction de l'Université Bordeaux 2, consciente de ce constat, serait favorable à une gouvernance renforcée du PRES autour d'une fédération d'établissements. Le projet de CAMPUS d'excellence lié au grand emprunt devrait conduire à une remise en cause du PRES actuel, en particulier, la réorganisation du comité d'orientation stratégique et surtout une meilleure définition de la stratégie institutionnelle.

## II – Relations avec les collectivités territoriales

L'Université Bordeaux 2 a établi des relations étroites, selon leurs compétences, avec le conseil régional aquitain et la ville de Bordeaux.

Dans la structuration et le développement de la recherche en région, le conseil régional est très présent et concerné. Il apporte un fort soutien financier à la recherche aquitaine soit dans le cadre du CPER soit lors d'un appel à projets annuel. Le souhait du conseil régional serait de contractualiser uniquement avec le PRES Université de Bordeaux.

Du fait de la situation de ses campus (une très grande partie est située dans la ville), l'Université Bordeaux 2 est l'université bordelaise qui a les relations les plus fortes et les plus suivies avec la ville. La ville apporte son soutien sur les projets immobiliers et sur des actions liées à la vie étudiante. Pour le projet Neuro-campus, la ville a été un facilitateur en proposant une aide financière et le réaménagement de la zone urbaine prévue.

Les deux collectivités partagent une analyse quasi convergente sur l'évolution du PRES et sont dans l'attente d'une gouvernance plus forte. Pour aborder les choix métropolitains et régionaux dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, les relations informelles sont plutôt privilégiées au détriment du Conseil d'administration de l'université qui n'est pas perçu comme un lieu de débats et d'orientations stratégiques.

La création de l'Institut polytechnique de Bordeaux est considérée comme un plus qui apporte davantage de lisibilité à l'offre de formation. La création d'un collège des écoles au sein du PRES serait également souhaitée par les collectivités.

## III – Relations avec les EPST ou EPIC

Les EPST, CNRS, INRA et INSERM sont très présents à l'Université Bordeaux 2, certains d'ailleurs sont installés sur le campus principal de Carreire. Les relations de l'Université Bordeaux 2 avec les EPST interagissent sur la politique scientifique et sur la politique de valorisation de l'établissement. Alors qu'il existe une très grande proximité de l'université avec les organismes, il n'existe cependant aucune concertation formalisée. Pour la définition des orientations stratégiques en matière de politique scientifique, l'établissement a plutôt privilégié une relation bilatérale. Avec chaque organisme, un travail préparatoire est effectué par les équipes de direction, une synthèse est effectuée par l'établissement et débattue ensuite au Conseil scientifique. Le CNRS et l'université n'ont pas engagé de politique commune d'emplois, des analyses au cas par cas sont privilégiées. Avec l'INSERM, les demandes d'emplois faites par les laboratoires sont examinées selon les critères de l'organisme.

En matière de valorisation, la stratégie opérationnelle est différente selon les organismes. La propriété industrielle reste toujours un sujet sensible. Cependant, la création récente de "Aquitaine Valo", au sein du PRES, pourrait être un élément favorable pour que les EPST puissent infléchir leur politique de valorisation. Le CNRS pourrait envisager le site de Bordeaux comme un lieu où la concertation serait poussée plus loin. Dans le cadre d'un PRES avec une gouvernance renforcée (2<sup>e</sup> génération), les organismes seraient plutôt favorables à devenir des membres actifs et envisager sereinement un partenariat.

## IV – Relations avec les milieux socio-économiques

Les relations de l'Université Bordeaux 2 avec les milieux socio-économiques sont peu développées. La participation de l'université aux pôles de compétitivité apparaît plus guidée par une implication d'acteurs individuels que par une véritable dimension institutionnelle. Le PRES reste peu visible pour les milieux socio-économiques et n'apporte pas de valeur ajoutée.

Les représentants rencontrés déplorent le cloisonnement qui existe encore entre les deux communautés. Ils regrettent que les débats du CA soient davantage consacrés à traiter des questions réglementaires qu'à débattre des projets stratégiques. Le dialogue direct avec la direction de l'établissement est plus constructif, l'université est perçue comme une université consensuelle où la direction a donné une visibilité politique.

# Stratégie en matière de relations internationales



La fonction de vice-président aux relations internationales n'existe pas à l'Université Bordeaux 2. Une partie des affaires internationales est prise en charge par le vice-président aux relations extérieures. Un bureau, spécifiquement dédié aux affaires européennes, a été mis en place. Lors du contrat quadriennal 2007-2010, l'université s'était fixé un double objectif : atteindre une renommée internationale en sciences du vivant et renforcer la dimension internationale des parcours de formation. Le document d'auto-évaluation est bien élaboré, avec une présentation claire des points forts et des points faibles, mais il manque parfois une analyse des opportunités et des menaces, ainsi qu'une description concrète des actions mises en place.

En matière de recherche, l'université a conforté son ouverture à l'international. Ainsi, en 2009, deux laboratoires internationaux conjoints (avec le JAPON et ISRAEL) ont été créés et la participation des laboratoires sur des programmes européens a augmenté, Bordeaux 2 occupe désormais le 7<sup>e</sup> rang parmi les universités françaises. Cependant, le manque d'effectif de son bureau Europe et la faible communication interne et externe relative aux appels d'offres freinent cette évolution. L'excellence scientifique de certains laboratoires de l'université n'a pas entraîné une grande mobilité des enseignants et enseignants-chercheurs. On constate un faible recrutement d'étrangers sur des postes statutaires. La mobilité des personnels administratifs ne semble pas vraiment ciblée.

L'incitation à la mobilité étudiante est une priorité de l'établissement mais la mise en œuvre est laissée à l'initiative des filières de formation, entraînant des différences notables selon les composantes. Une structure de coordination est nécessaire. Pour favoriser la mobilité sortante des étudiants, un dispositif d'attributions de bourses sur des critères ciblés a été mis en place par la région, en coordination avec les universités. La mobilité sortante, hors stages, reste néanmoins à un niveau très faible. Au total, elle concerne moins de 1 % de l'effectif étudiant. Pour la mobilité entrante, des efforts ont été faits. Le dispositif d'accueil est en cours d'amélioration avec une informatisation des dossiers, des réunions d'accueil et des animations tout au long de l'année. Un enseignement du français langue étrangère est dispensé pour les étudiants étrangers. Malgré ces efforts, la mobilité entrante a peu progressé et reste à un niveau faible (233 étudiants accueillis sur programmes et 156 inscriptions individuelles). Chaque année, l'université réserve un quota pour le recrutement des professeurs et assistants associés et des professeurs invités.

L'université est impliquée dans des programmes européens (il existe encore trop de problèmes de reconnaissance des ECTS) et dans de nombreuses actions en faveur du développement de la francophonie (associations, conférences au niveau institutionnel, participation à des réseaux francophones). L'établissement est engagé également dans un programme Erasmus Mundus avec délivrance de diplôme et dans des consortiums avec des pays cibles. Le développement de l'enseignement à distance, à destination d'un public étranger, notamment au niveau de l'ISPED, est une autre voie choisie par l'université pour conforter sa dimension internationale. Certaines de ces actions peuvent conduire à la délivrance de diplômes notamment pour les formations relatives à la francophonie.

L'internationalisation de l'université doit être confortée, en effet, la perception d'appartenance à l'Espace européen d'enseignement supérieur n'est pas suffisamment développée tant chez les étudiants que chez les enseignants. Le développement international de l'établissement résulte trop souvent d'initiatives individuelles qui ne s'appuient pas sur une politique d'établissement. Dans l'immédiat, la mobilité entrante et sortante doit être davantage encouragée. À terme, la création d'une vice-présidence permettrait de renforcer et de donner une lisibilité à la dimension internationale de l'université. Des efforts sont nécessaires pour définir une ligne stratégique claire, mettre en place et coordonner les structures d'accompagnement, orienter les actions et les moyens et moderniser le site WEB.





# La gouvernance



La gouvernance de l'université a été fortement imprégnée par son histoire. La prédominance de la composante santé et l'éclatement de la Médecine en trois UFR, jusqu'en 2009, ont conduit presque naturellement à un mode de gouvernance centralisée qui a renforcé le rôle du président bien avant la mise en place de la loi LRU.

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

L'équipe présidentielle a été élue début 2008 sur la base d'un projet politique. Pour la première fois deux candidats étaient en compétition. Les vice-présidents ont été élus sur proposition du président et leur mandat prend fin à l'expiration de celui du président. Le président est conseillé par des chargés de mission qui relèvent directement de son autorité. L'équipe présidentielle intègre les 5 VP et le secrétaire général.

Des plans d'actions préfigurant le projet d'établissement détaillé ont été intégrés dans le rapport d'auto-évaluation élaboré selon les domaines du guide de l'AERES. Pour chaque domaine, des groupes de travail ont été constitués et placés sous la responsabilité d'un coordonnateur. La synthèse des propositions a été effectuée dans les nombreuses instances de concertation de l'établissement avant la présentation aux différents conseils. Ces plans d'actions apparaissent davantage comme un document technique que comme un document stratégique. Un comité de suivi n'a pas été constitué mais l'établissement indique qu'elle mettra en place des outils pour suivre la réalisation des actions.

L'équipe de direction comprend 12 membres : le président, les 5 vice-présidents, le secrétaire général, l'agent comptable, le secrétaire général adjoint, la directrice des ressources humaines, la responsable de la cellule d'aide au pilotage et la directrice de la communication. Cette équipe se réunit tous les quinze jours selon un ordre du jour mais les réunions ne donnent pas lieu à la rédaction d'un relevé de conclusions. Elle traite les dossiers récurrents de l'établissement et de leurs mises en œuvre opérationnelles, elle définit également les orientations prioritaires de la politique de l'université dans ses multiples aspects. Le travail de cette équipe s'appuie sur des propositions issues de l'équipe présidentielle (réunion hebdomadaire), du collège des directeurs de composantes (réunion mensuelle) et du collège des directeurs administratifs. La mise en place de ces dispositifs de pilotage se fait progressivement : le collège des directeurs administratifs s'est réuni une seule fois, et l'organigramme des directions administratives remis le jour de la visite ne semblait pas connu de tous. Le collège des SFR (Structure fédérative de recherche) est en cours de constitution. Ses membres seront "proposés" par les laboratoires pour qu'ils soient légitimes, mais également pour éviter les clivages.

Le Conseil d'administration est davantage une instance qui acte un processus décisionnel obtenu par une démarche participative (collèges et commissions) s'appuyant sur des éléments objectifs qu'une instance qui définit et élabore la politique de l'établissement.

La gouvernance de l'université se caractérise par une présidence active et volontariste, par la mise en place d'une concertation et d'une volonté de faire participer, par la recherche d'un consensus (collèges des directeurs de composantes, collège des directeurs administratifs, collège de directeurs de SFR) et une volonté affirmée (mais pas réalisée) d'une contractualisation interne sur la base de contrats d'objectifs et de moyens. La spécificité de cette gouvernance réside dans ce mélange équilibré d'une recherche de consensus, d'une centralisation du processus de décision et d'une volonté de disposer d'indicateurs de performance et d'analyse, dans une politique de concertation au détriment d'une politique des instances. L'absence de rôle de la commission des finances du Conseil d'administration dans la procédure budgétaire est bien révélatrice de cette "gouvernance restreinte" qui allie décision centralisée, procédure déconcentrée et "gouvernance éclairée". Ce modèle de gouvernance semble réussir et force est de constater que la pratique est appréciée, même par les opposants, et les résultats restent positifs.

Face à une évolution externe (regroupement des universités), à des enjeux forts (plan campus) mais aussi au nouveau management plus participatif et ouvert lancé par le président actuel, on peut s'interroger sur la capacité de ce modèle à se maintenir. *A minima*, un lien plus fort entre les structures de concertation et le Conseil d'administration doit être recherché.

En 2009, l'Université Bordeaux 2 a resserré son organisation autour de 10 composantes au lieu de 14 précédemment. Les trois UFR de Médecine ont été regroupées en une grande UFR médicale avec l'ambition annoncée d'améliorer les résultats à l'examen national classant. L'Institut de cognitive et l'École supérieure de technologie des bio-molécules ont été transférés à l'Institut polytechnique de Bordeaux créé sous l'impulsion du PRES et qui regroupe les six écoles d'ingénieurs Bordeaux 2 et Bordeaux 1. Le déséquilibre au niveau dimensionnement observé entre les dix composantes de l'université pourrait être préjudiciable à son développement, Il serait souhaitable que l'université poursuive sa restructuration d'autant plus qu'il sera nécessaire de prévoir la future intégration des formations paramédicales.

## II – Le pilotage et le développement des TIC

À l'Université Bordeaux 2, les technologies d'information et de communication sont éclatées en plusieurs structures sans grand lien entre elles. Il y a eu, dernièrement, une forte volonté de l'établissement de séparer les décisions qui relèvent de la maîtrise d'ouvrage et les décisions qui relèvent de la maîtrise d'œuvre. Un chargé de mission TIC a été nommé récemment mais son périmètre d'action est trop limité pour une mise en cohérence de l'ensemble des décisions.

La maîtrise d'ouvrage du système d'information est assurée par un comité de pilotage qui comprend le président, les vice-présidents, le secrétaire général et les directeurs administratifs. L'université souhaite se doter des outils de pilotage lui permettant d'avoir une meilleure connaissance de son fonctionnement, d'éclairer ses choix, et d'en mesurer l'impact. À cet effet, elle a créé une cellule d'aide au pilotage (5 personnes) rattachée à la présidence depuis septembre 2009, et placée sous la responsabilité d'un IGE chargé également de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage du système d'information. La cellule, en collaboration avec les directions administratives concernées, a permis d'organiser la démarche permettant le passage aux RCE, un suivi de la masse salariale et de la consommation des dépenses par unité budgétaire ; elle pilote également la démarche d'urbanisation du système d'information et la démarche qualité. La cellule dispose d'une planification précise de ses principaux chantiers pour 2010.

La maîtrise d'œuvre est confiée à la direction de l'informatique et des usages numériques qui regroupe deux anciens services : le CRI (Centre de ressources informatiques) et le Département conception et assistance multimédia (DCAM). Le système d'information s'est constitué au gré de la demande des services et est encore aujourd'hui très hétérogène. En 2009, JEFYCO a remplacé NABUCO pour la gestion financière, et pour la gestion des ressources humaines l'université utilise HARPEGE qui n'est pas interfacé avec WINPAYE. Pour bâtir son SI et pour améliorer l'interopérabilité des applications, l'université a fait le choix du consortium COCKTAIL qui nécessitera cependant de futures évolutions techniques pour répondre à des besoins spécifiques. À l'occasion du choix de JEFYCO, certaines applications ont migré au département des Technologies de l'information et de la communication (DTIC) du PRES, notamment celles qui demandent un haut niveau de sécurisation, alors que d'autres restent sous la responsabilité de la direction informatique de l'établissement. L'objectif à terme serait de déléguer toute la maîtrise d'œuvre au DTIC.

Le développement des TIC pour l'enseignement est laissé, en partie, à l'initiative des composantes. Le DCAM agit au niveau de l'établissement. Un entrepôt de ressources pédagogiques numériques a été créé mais l'enseignement sur support numérique reste peu développé, très loin des objectifs fixés, il relève davantage d'initiatives personnelles que d'une orientation et d'un soutien de l'établissement. Le C2i n'a pas été intégré dans les maquettes pédagogiques, il est très inégalement mis en place dans les composantes. À la rentrée 2008, le C2i a concerné 1 400 étudiants. D'autres structures, implantées dans les composantes, interviennent également de façon quasi autonome et obtiennent néanmoins d'excellents résultats dans le domaine des TICE (ISPED). L'Université Bordeaux 2 participe à plusieurs universités numériques thématiques (UMVF, UOH) et à une UNR dont le développement a été confié au DTIC du PRES.

La qualité du système d'information est un enjeu majeur aujourd'hui pour tout établissement. Le système d'information de l'université est à la recherche d'une cohérence globale. La séparation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre relève d'une bonne initiative mais cette prise de conscience tardive n'a malheureusement pas encore abouti à l'élaboration d'un schéma directeur. La démarche mise en place par l'université gagnerait à s'organiser autour d'objectifs opérationnels à plus court terme qui constitueraient des étapes tangibles pour l'ensemble des services.

## III – La politique de gestion des ressources humaines

L'université s'est résolument organisée pour assumer ses nouvelles responsabilités en matière de ressources humaines et notamment la gestion de la masse salariale. La nouvelle organisation administrative devrait permettre à l'université de faire face à ses nouvelles compétences en matière de GRH. Une direction unique des ressources

humaines a été créée, qui intègre le traitement de l'ensemble des personnels de l'établissement. La DRH a été renforcée avec 1 IGE et un technicien, de nouvelles procédures de gestion et de contrôle interne ont été formalisées, les personnels chargés de la paie ont été formés et des nouvelles compétences (GPEC, traitements,...) ont été intégrées à la DRH. Le passage aux RCE a été convenablement anticipé, il a fortement mobilisé l'ensemble des services administratifs (RH, financier, agence comptable) ainsi que la trésorerie générale. Les services vont maintenant tirer les enseignements en termes d'organisation interne et de contrôle des opérations de paye pour faire évoluer éventuellement les procédures mises en place.

On peut s'interroger sur l'opportunité d'externaliser le suivi et l'analyse de la masse salariale en la confiant à la cellule de pilotage. Dans la mesure où la DRH a été organisée de façon à intégrer le traitement des personnels, il serait intéressant que ce service maîtrise l'ensemble de la chaîne jusqu'à ses conséquences financières. Étant le service "générateur de la dépense", il serait plus aisé pour ce service de développer une démarche prospective.

Plusieurs chantiers visant à une gestion plus qualitative et prévisionnelle des ressources humaines sont en cours. Pour un total de 1 533 emplois délégués, l'université compte 400 contractuels dont la moitié sur contrats de recherche et 196 contractuels BIATOSS. De nouveaux recrutements de techniciens et d'ingénieurs sont encore envisagés pour le développement des plates-formes mutualisées. Toutes les charges administratives nouvelles ont été assumées par des recrutements de personnels supplémentaires (+ 5 emplois en 2009) et l'université n'a pas encore abordé la question de l'externalisation de certaines fonctions qui lui permettrait des redéploiements d'emplois et un repyramidage en catégorie A de ses emplois de titulaires. Une première démarche menée dans un cadre paritaire a examiné un ensemble de 82 dossiers de CDD de 4 ans et plus. 12 pourront faire l'objet d'un CDI sur les trois années qui viennent. L'université devra définir des règles de recrutements différenciées pour les contrats réellement temporaires (sur contrats de recherche, missions ponctuelles...) et ceux qui ont vocation à devenir pérennes. La politique indemnitaire est encore en cours d'élaboration. Elle fait l'objet d'une concertation entre les 4 universités de Bordeaux au sein du PRES afin d'éviter des phénomènes de "surenchère" à l'occasion du dialogue social dans les établissements. L'élaboration du bilan social 2009 est en cours, la version 2008 n'a pas abouti.

Pour ce qui est du recrutement des enseignants-chercheurs, les nouveaux comités de sélection n'ont guère modifié la typologie des recrutements qui restent très "locaux" de l'aveu même de l'établissement en dépit de l'attention toute particulière portée à la définition des profils des postes.

## IV – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière

À l'occasion du passage à JEFYCO, et aux compétences élargies, la Direction des affaires financières a vu évoluer son organisation et son rôle : le service chargé des traitements a été transféré à la DRH, alors que les engagements comptables étaient déconcentrés dans les composantes. Un secrétaire général adjoint, responsable de la direction financière, a été chargé plus particulièrement de mettre en place les outils de pilotage budgétaire et notamment de la masse salariale. Le budget initial 2010 de Bordeaux 2 est passé de 55 M€ en 2009 à 153 M€, en raison principalement du transfert de la masse salariale dans le cadre du passage de l'université aux responsabilités et compétences élargies. La masse salariale gérée par l'université est passée de 16 M€ en 2009 à 110 M€ en 2010.

Une procédure budgétaire, renouvelée, a été mise en place pour l'élaboration du budget 2010. Elle a été lancée en septembre 2009 par l'envoi de la lettre de cadrage du président aux différentes composantes ; les réunions d'arbitrage avec les composantes en présence du président ont eu lieu au cours de la première quinzaine d'octobre et associent le VP CA, la SG, le directeur financier et les responsables des composantes. Le Conseil d'administration est consulté à deux reprises : en premier lieu sur la répartition des grandes masses entre composantes et mi-décembre pour l'adoption du budget dans sa globalité. La commission des finances est consultée deux semaines avant la réunion du CA ce qui ne lui permet pas de prendre une part déterminante dans l'élaboration du budget. Les documents présentés au CA ont été accompagnés d'un projet annuel de performances composé d'un certain nombre d'indicateurs que l'établissement se propose de renseigner en fin d'exercice. Un nouveau modèle d'attribution des moyens aux composantes a également été initié dans la perspective de contrats d'objectifs et de moyens. La volonté affichée de l'université est d'allouer 80 % des moyens sur critères et 20 % sur objectifs. Les critères d'attribution des moyens aux composantes s'appuient sur le nombre d'étudiants inscrits, le paiement éventuel des fluides par la composante, et une évaluation des "besoins théoriques" en heures complémentaires. Cette démarche ne s'est pas totalement traduite dans les faits pour le budget 2010.

La centralisation de la fonction financière reste à réaliser pour une bonne maîtrise de l'exécution du budget. Le nombre important des délégations de signature rend difficile une bonne maîtrise des dépenses. L'université compte encore aujourd'hui 450 "acheteurs potentiels". L'établissement a actualisé sa structuration budgétaire à l'occasion du passage à JEFYCO en supprimant notamment les CR qui n'étaient plus actifs. Ce toilettage a permis de réduire de 1 300 à 700 leur nombre sans toutefois que cette mise à jour n'ait permis de redéfinir la chaîne de dépense dans sa globalité. La mise en place de JEFYCO a eu lieu en janvier 2009 et les personnels ont bénéficié d'une formation à l'utilisation de ce nouvel outil de gestion financière. Malgré cela, un taux d'erreurs de l'ordre de 40 % est encore constaté dans les engagements juridiques qui sont réalisés dans les composantes. Le délai de paiement des fournisseurs est encore supérieur à 40 jours et l'établissement ne procède pas au paiement des intérêts moratoires.

La consommation des crédits ouverts au budget est traditionnellement faible (de l'ordre de 70 %) en raison notamment d'une pratique non réglementaire de reports de crédits d'une année sur l'autre. Selon le rapport de l'agent comptable accompagnant le compte financier 2008, le fonds de roulement net global est de 35 943 916 € dont 16 960 780 € de reports de crédits fléchés recherche, et 5 303 044 € de crédits affectés à des opérations immobilières pluriannuelles, alors que la décision modificative 2009 consacrée aux reports était de l'ordre de 33 M€. Cet apurement des reports est indispensable pour connaître les réserves réellement disponibles dont l'université pourrait disposer pour soutenir sa stratégie.

La procédure d'élaboration du budget 2010 a marqué la volonté de l'université de rénover ses procédures et de nourrir le dialogue de gestion avec les composantes. Les enjeux qui s'attachent désormais à la gestion d'un budget de 145 M€ dans le cadre des nouvelles responsabilités, notamment financières, confiées à l'université militent en faveur d'une plus grande professionnalisation des acteurs de la fonction financière. Une plus grande centralisation de la fonction financière, la création d'un service facturier, et d'un service spécialisé dans la gestion des contrats de recherche devraient contribuer à une bonne maîtrise de la gestion financière de l'université. Même si l'établissement manque encore d'indicateurs et de données extrêmement précis et élaborés pour justifier ses choix, il peut à l'aide de données quantitatives élémentaires apprécier assez rapidement la performance des composantes et leurs besoins. La situation financière réelle de l'université doit être rapidement clarifiée (droits constatés, reports...) ce qui permettrait à l'établissement de dégager des marges financières au service de son projet.

## V – La politique immobilière : gestion, maintenance, développement

La direction du patrimoine est composée de deux services dédiés aux affaires logistiques d'une part et au patrimoine d'autre part. Il est doté au total de 137 personnes dont la moitié est constituée de personnels en CDD. Cette situation amène l'université à s'interroger sur son mode de gestion de la maintenance, qui pourrait être davantage externalisée. Les services ont une bonne connaissance des caractéristiques du patrimoine, et des coûts globaux de fonctionnement, et de maintenance. L'évaluation de la valeur du patrimoine a été terminée fin 2009 et sera intégrée au bilan 2010 de l'établissement. Par ailleurs, à la demande de la DGESIP un schéma directeur de mise en sécurité a été réalisé.

Le patrimoine de l'université est en bon état et tire profit d'une gestion maîtrisée. L'université est implantée principalement sur trois sites (Carreire, Victoire, Talence-Pessac-Gradignan) dans l'agglomération bordelaise et dispose d'une surface de près de 200 000 m<sup>2</sup>, auxquels s'ajoute le centre de thermalisme de Dax et l'ISVV à Villenave d'Ornon. Le site principal de Carreire abrite les services de la présidence de l'université et les services administratifs. L'ensemble du patrimoine appartient à l'État (à l'exception de l'ISVV propriété de la région). Aux termes de l'enquête DGES : 62 % du patrimoine est en très bon ou bon état. Dans le cadre du CPER et du plan Campus, l'université verra son patrimoine requalifié et notamment la réhabilitation de certains secteurs du campus de Carreire, des installations sportives, la création de locaux dédiés à la vie étudiante au centre-ville à la place de l'odontologie qui sera rapatriée sur le campus de Carreire. L'université a été amenée à mener une réflexion sur l'évolution de son patrimoine immobilier dans le cadre du CPER et de l'opération "Plan Campus" néanmoins elle ne dispose pas encore d'un schéma directeur de son propre patrimoine. Actuellement et faute d'outils adaptés, ce patrimoine n'est pas valorisé autant qu'il pourrait l'être. Les coûts par composantes ne peuvent être évalués, ce qui ne permet pas d'entreprendre une véritable responsabilisation des utilisateurs finaux. Le service gère directement environ 80 % des salles. Les taux d'occupation sont de l'ordre de 77 % pour les amphis et 68 % pour les salles du campus de Carreire, alors que sur le site de la Victoire ce taux tombe à 44 %. Cette situation n'empêche pas l'université d'être amenée à louer des locaux à l'extérieur notamment en raison de la fusion des trois UFR de médecine et du nombre d'étudiants participant aux concours de la première année commune des études médicales.

L'université aurait intérêt à inscrire sa gestion patrimoniale dans une démarche pluriannuelle, d'anticipation et de valorisation.

## VI – Le management de la qualité

La mise en œuvre de la démarche qualité est volontariste mais elle reste en instance. Elle a été annoncée par le président dans sa déclaration de politique générale mais non développée dans le projet d'établissement. Cette démarche est pilotée par un groupe de travail dont les orientations sont validées par un comité qualité présidé par le vice-président CA de l'université. Le Conseil d'administration n'a pas débattu de cette démarche qui demeure, pour l'instant, au niveau de l'exécutif.

Depuis un an, la démarche a été lancée, elle suscite beaucoup d'espoirs car la qualité est perçue comme un facteur d'amélioration de la performance et un critère d'évaluation des résultats des contrats d'objectifs et de moyens. Des indicateurs qualité intégrés dans les indicateurs de pilotage sont en cours d'élaboration mais, à ce jour, peu de projets ont été réalisés et ils sont à la recherche de financements stables.

Pour une mise en œuvre opérationnelle, il serait réaliste que l'université revoie ses objectifs à la baisse et davantage centrés sur des priorités partagées. La création d'une équipe socle avec le recrutement d'un ingénieur qualité permettrait de crédibiliser la démarche.

## VII – Hygiène et sécurité

Ce service est placé sous la responsabilité d'un chargé de mission enseignant-chercheur pharmacien. L'établissement procède actuellement à l'élaboration de son Document unique d'évaluation des risques (DUER), sous l'impulsion des inspecteurs de l'Inspection hygiène et sécurité de l'enseignement supérieur et de la recherche. Un effort particulier est fait pour la formation des personnels de laboratoires, notamment dans le cadre du PRES pour les nouveaux arrivants. Dans le domaine de l'hygiène et la sécurité, l'université, consciente de son retard, envisage de se doter de nouveaux moyens (recrutement d'un ingénieur) et souhaite s'appuyer sur une forte adhésion du personnel.

L'université doit cibler ses priorités pour éviter toute démobilité. Une périodicité régulière des réunions de CHS avec un programme de travail prédéfini pourrait permettre de suivre l'état d'avancement.



# Relations avec le CH&U



L'Université Bordeaux 2 a une tradition résolument médicale (université de sciences médicales et de la santé). Elle a toujours été dirigée par un président d'université PU-PH (dominante hospitalo-universitaire par rapport aux professeurs d'université mono-appartenants). Jusqu'en 2009, il existait, dans son organigramme, trois UFR médicales qui ont fusionné en une seule UFR avec un seul directeur d'UFR, PU-PH lui aussi. La responsabilité des directeurs d'UFR a toujours été très en retrait par rapport aux prérogatives du président de l'université.

## I – Pilotage

Le pilotage, assuré par le couple président de l'université et directeur général du CHU, constitue un point fort de l'organisation mise en place. Des séminaires (semestriels actuellement, et devant devenir trimestriels) sont coordonnés par le président de l'université et le directeur du CHU, le président de la CME y participe. Les assemblées sont élargies en fonction des sujets traités. Les réunions prospectives associent les directeurs des UFR concernées autour du président d'université et du directeur général du CHU. Des points particuliers sont envisagés lors des séminaires de direction. Les niveaux d'information sont cependant assez différents, et ce en dépit des réunions mensuelles des collèges des diverses composantes. Les réunions par collège des composantes ont un rôle d'information, mais aussi d'échanges avec prise en compte des propositions qui peuvent être émises. Il n'y a pas de relevé de conclusion de ces réunions. La convention de structure liant le CHU, l'université et ses composantes santé, dont la signature était annoncée pour 2009, est toujours à l'étude.

## II – Stratégie en matière de formation

L'enseignement initial (hors formation médicale continue) est coordonné par le directeur de l'UFR. Historiquement, il existe à Bordeaux 2 un enseignement P1 qui regroupe la filière classique (médecine, odontologie, sages-femmes) et la filière kinésithérapie-ergothérapie (même concours). Le regroupement avec la pharmacie dans le cadre du L1 a été anticipé dès cette année avec des enseignements communs posant un problème de locaux dû au nombre élevé d'étudiants (plus de 2 000). Il a été nécessaire de scinder la promotion en deux groupes (un groupe le matin, un groupe l'après-midi), et de rediffuser les cours magistraux sur trois amphithéâtres (étudiants répartis sur 4 amphithéâtres), avec un seul enseignant présent le matin (aucun l'après-midi). Les stages de second cycle deviennent de plus en plus difficiles à gérer et à encadrer du fait de l'augmentation du nombre d'étudiants, situation aggravée par l'intégration des promotions des DOM-TOM (Guadeloupe-Martinique-La Réunion). L'Université étudie une redistribution élargie sur le plan national.

Une réorganisation profonde aussi bien du premier cycle que du second cycle est en cours en raison notamment des résultats décevants à l'ENC. Un plan d'actions a été mis en place et concerne notamment le ciblage des programmes sur l'ENC, le réajustement des stages hospitaliers par rapport à l'enseignement théorique, la mise en place d'un tutorat valorisé et le projet de stages auprès du praticien dès le P2. L'accueil parfois "sommaire" des étudiants et l'intégration de la mobilité dans les cursus (programme Erasmus) sont à améliorer.

La formation médicale continue est placée sous la responsabilité directe de l'université et non de l'UFR de médecine. L'offre présente un nombre très important de DU dont certains peuvent sembler d'un impact limité.

## III – Stratégie en matière de recherche biomédicale et de recherche clinique

La politique de recherche fondamentale s'appuie de façon prioritaire sur les EPST (INSERM, CNRS) qui se sont très largement implantés sur le site hospitalo-universitaire, d'autant que plusieurs unités sont dirigées par des PUPH. Le présent contrat a notamment pour objectif l'intégration dans des UMR d'EA créées par des PUPH. Toutes les structures Recherche sont à proximité des unités cliniques, dans la majorité des cas sur le même site (s'il s'agit d'un site différent, il reste néanmoins proche).

Sur le plan de la recherche clinique, trois thématiques liées à la recherche plus fondamentale sont fortement représentées. Les neurosciences sont de loin la plus importante et ensuite, à un moindre degré, la santé publique et les technologies de santé, et enfin une thématique émergente (cardiovasculaire). La recherche clinique *stricto sensu*, menée par des médecins hors profil d'unités labélisées, se trouve très en retrait par rapport à la recherche universitaire. Au niveau hospitalier, peu de moyens propres communs sont déployés pour l'investigation clinique (faible lisibilité notée par les pôles).

Au niveau des DIRC (Direction interrégionale de la recherche clinique), il existe une très faible coopération et échanges entre Bordeaux, Toulouse, Limoges et les DOM-TOM (intégrés dans la même direction). Les moyens résultent d'une répartition historique et arithmétique entre Bordeaux et Toulouse.

Le découpage en pôles a obéi à des logiques internes souvent éloignées des thématiques de recherche, mais la volonté d'intégrer la dimension universitaire dans la reconfiguration des pôles est affirmée. Ainsi, certains pôles s'appuient sur des points forts en recherche (neurosciences-cardiovasculaire), pour d'autres, il y a une nécessité de clarification dans certains domaines (par exemple oncologie-hématologie ou génétique), des options claires doivent être prises pour finaliser les regroupements futurs.

#### IV – Moyens mis en oeuvre

L'initiation et la sensibilisation à la recherche interviennent très tôt dans le cursus médical. On constate une absence de ciblage réel de postes de chef de clinique-recherche. Ainsi, sur les 180 postes, il existe un pool de 10 % environ de postes inoccupés et redistribués temporairement. Ce pool de CCA ciblé "cursus universitaire" pourrait faire l'objet d'une clarification (opportunité de situation, ou décision stratégique d'établissement) cependant les différents intervenants (président d'université, directeur d'hôpital, président de CME, directeurs de pôles) ne semblent pas partager la même approche. En ce qui concerne les recrutements PU-PH, les échanges interdisciplines sont limités (opérations-tiroir). Peu d'emplois sont ouverts au recrutement extérieur. Il existe, par contre, des dispositifs facilitant la mobilité des PU-PH.

Au niveau de la formation doctorale, il est étonnant de constater que l'ED 154 (science de la vie et de la santé, évaluée A+) autorise les internes à soutenir une thèse de sciences avec seulement l'engagement d'une année de recherche à plein-temps et deux années à temps partiel. Cette disposition soulève de fortes interrogations sur leur possibilité d'effectuer une activité de recherche approfondie compte tenu de leur disponibilité.



# Stratégie en matière de communication



La communication est aujourd'hui un point faible de l'université. De l'aveu de ses responsables, comme du vécu exprimé par les étudiants, la communication de l'université est méconnue et dispersée. Le site WEB ne dispose pas de versions en anglais à jour, et le sentiment d'appartenance à l'université apparaît comme faible, voire inexistant. La direction a pris conscience de cette situation et une direction de la communication a été créée récemment. La directrice a été recrutée à l'automne 2009, suite à un audit réalisé au printemps 2008. Cette direction est rattachée au président et dispose, pour 2010, d'un budget relativement conséquent.

Une politique de communication de l'établissement a été définie et a donné lieu à un vaste plan d'actions. Parmi ces actions, on note la création d'un logo, la définition d'une charte graphique, la refonte du site WEB pour l'interne et l'externe, l'organisation de manifestations en direction des étudiants et du grand public, l'édition de brochures, la mise en place de relations suivies avec la presse et les autres médias, la constitution d'un réseau des anciens, etc. Compte tenu de l'ampleur des besoins, des priorités et un calendrier des premières actions ont été définies. Le plan présenté par les responsables est à la hauteur de ces défis, mais il nécessitera une continuité des actions et des moyens mis en œuvre. C'est à ces conditions que le plan pourra avoir de bonnes chances de succès.

L'effort décidé par l'établissement et les priorités qu'il a définies nous paraissent aptes à construire les éléments nécessaires à une politique de communication en cohérence avec ses ambitions, à condition d'assurer la continuité de l'effort sur le moyen terme. La coordination des actions de communication entre l'université et le PRES est une question délicate. Aujourd'hui, la communication de l'université, relative au PRES, est plus clairement définie et exprimée que celle du PRES qui reste assez floue par suite des incertitudes qui pèsent sur son évolution à court et moyen terme. La cohérence de la communication du PRES par rapport à celles de ses différents membres se posera probablement dans l'avenir avec encore plus d'acuité qu'aujourd'hui. Le comité des responsables de communication, mis en place, devra être très vigilant sur ce point.





# Conclusion et recommandations



L'Université Bordeaux 2 est une université avec une importante composante santé qui a su développer très tôt une culture d'établissement. La gouvernance de l'université réside dans un mélange équilibré d'une recherche de consensus, d'une centralisation du processus de décision et d'une volonté de disposer d'indicateurs de performance et d'analyse, dans une politique de concertation au détriment d'une politique d'instances. Néanmoins, on peut s'interroger sur la capacité de ce modèle à se maintenir face à une évolution externe (regroupement des universités), à des enjeux forts (plan campus, grand emprunt) et au nouveau management plus participatif initié par le président actuel.

La recherche constitue un point fort de l'établissement. L'université a su nouer des relations fortes avec Bordeaux 1, les EPST et le CHU pour développer une recherche d'excellence notamment dans le domaine des neurosciences qui jouit d'une renommée internationale. Cependant, cette dynamique recherche n'a entraîné dans son sillage ni une internationalisation de l'université tant sur le plan de la formation, de la recherche et de la mobilité des étudiants et du personnel, ni une vie étudiante active et diversifiée.

Désormais, l'université a la volonté d'inscrire son développement dans le cadre d'une politique de site. L'opération Campus a déjà impacté fortement l'enseignement supérieur et la recherche sur le site de Bordeaux et il est raisonnable de penser que le grand emprunt va renforcer cette tendance. Une nouvelle dynamique bordelaise est en train de se construire et aura probablement des conséquences sur chacun des établissements du site bordelais. L'Université Bordeaux 2 peut et doit être un des moteurs de cette évolution. Dans cette perspective, elle aura à redéfinir de nouvelles orientations tant sur le plan de la gouvernance que de son projet scientifique. C'est sur sa capacité à s'adapter à ces changements à venir que l'Université Bordeaux 2 pourra poursuivre et conforter son développement et trouver de nouvelles marges de progrès.

## I – Les points forts

- Les partenariats scientifiques avec Bordeaux 1, les EPST et le CHU s'appuyant sur un fort potentiel humain d'enseignement et de recherche ;
- L'ensemble exceptionnel de plates-formes technologiques mutualisées et ouvertes ;
- L'organisation de la valorisation via le service Aquitaine Valo du PRES sous réserve de l'exclusivité des actions ;
- L'offre de formation cohabilitée dans le domaine de la Biologie avec Bordeaux 1 préfiguratrice du développement futur du PRES ;
- La dynamique pédagogique et scientifique induite par le PRES ;
- L'excellence des relations avec la ville et la région.

## II – Les points faibles

- Une politique scientifique élaborée en dehors du Conseil scientifique de l'établissement, ce qui est susceptible de réduire les initiatives originales et l'attractivité ;
- Un certain déséquilibre entre les neurosciences, point fort indiscutable et indiscuté et le reste des sciences de la vie ;
- L'absence de relations entre l'université et les EPST en matière de valorisation et de propriété intellectuelle et d'une façon générale la faiblesse des relations avec le monde socio-économique ;
- Le manque de communication interne et externe et en particulier à destination des étudiants et l'absence de stratégie en matière de vie étudiante ;
- La faiblesse de la stratégie internationale entraînant une mobilité réduite des étudiants et des enseignants-chercheurs.
- Une structuration confuse du système d'information fragilisant le pilotage de l'établissement.

### III – Les recommandations

- Créer une structure de réflexion et d'orientation stratégique de la recherche associant l'ensemble des partenaires ;
- Renforcer les prérogatives du Conseil scientifique dans le pilotage de la recherche et confier sa mise en œuvre à une direction recherche plus étoffée avec des locaux adaptés ;
- Valoriser l'engagement étudiant dans la vie démocratique de l'université ;
- Adapter la gouvernance actuelle à l'évolution du PRES et donner des objectifs à court et moyen termes aux projets impulsés par l'équipe de direction ;
- Clarifier la situation financière de l'établissement afin de dégager des marges pour accompagner la stratégie de développement.

# Liste des sigles

## A

ADERA	Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ANR	Agence nationale de la recherche
AV	Aquitaine valo

## B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche

## C

CA	Conseil d'administration
CCA	Chef de clinique assistant
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CH	Centre hospitalier
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CME	Commission médicale d'établissement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CPER	Contrat de projets état-région
CRAME	Centre de recherches appliquées en méthodes éducatives
CRI	Centre de ressources informatiques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique

## D

DCAM	Département conception et assistance multimédia
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DIRC	Direction interrégionale de la recherche clinique
DOM	Département d'outre mer
DRH	Direction des ressources humaines
DTIC	Département des technologies de l'information et de la communication
DU	Diplôme universitaire
DUER	Document unique d'évaluation des risques

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ENSAM	École nationale supérieure d'arts et métiers
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique

## F

FOAD Formation ouverte et à distance  
FSDIE Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences  
GRH Gestion des ressources humaines

## H

HARPEGE Harmonisation de la gestion des personnels  
HDR Habilitation à diriger des recherches

## I

IBISA Infrastructures biologie santé et agronomie  
IEP Institut d'études politiques  
IFREMER Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer  
IFSI Institut de formation en soins infirmiers  
IGE Ingénieur d'étude (ITARF)  
INRA Institut national de recherches agronomiques  
INRIA Institut national de recherche en informatique et automatique  
INSERM Institut national de la santé et de la recherche médicale  
IPB Institut polytechnique de Bordeaux  
IRA Incubateur régional d'Aquitaine  
ISPED Institut de santé publique, d'épidémiologie et de développement

## L

LEEM Les entreprises du médicament  
LMD Licence-master-doctorat  
LRU Liberté et responsabilité des universités

## M

MCU Maître de conférences des universités

## N

NABUCO Nouvelle approche budgétaire et comptable

## O

OPE Observatoire des parcours étudiants  
ORPEA Observatoire régional des parcours étudiants aquitains

## P

PH Praticien hospitalier  
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur  
PTIB Plate-forme technologique d'innovation biomédicale  
PU Professeur des universités  
PU-PH Professeur des universités-Praticien hospitalier

## R

RCE Responsabilités et compétences élargies  
RH Ressources humaines

## S

SFR Structure fédérative de recherche  
SG Secrétariat général  
SHS Sciences humaines et sociales  
SIIG Service interuniversitaire d'informatique de gestion  
SIUMPPS Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé  
STAPS Sciences et techniques des activités physiques et sportives  
SUIO Service universitaire d'information et d'orientation

## T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TOM	Territoire d'outre mer

## U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMFCS	Unité mixte de formation continue en santé
UMR	Unité mixte de recherche
UMVF	Université médicale virtuelle francophone
UNR	Université numérique en région
UOH	Université ouverte des humanités
UPPA	Université de Pau et des pays de l'Adour

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPCS	Vice président du conseil scientifique
VPE	Vice-président étudiant

## W

WINPAYE	Application permettant d'éditer et d'imprimer des bulletins de paie
---------	---





# Observations du président



## OBSERVATIONS DU PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ

L'évaluation de l'Université Victor Segalen Bordeaux 2 par l'AERES était un moment très attendu par notre communauté en raison du caractère stratégique qu'aurait pu revêtir cette démarche à une période charnière où l'Établissement doit prendre des orientations gageant son avenir pour les prochaines décennies. Je remercie les membres du comité d'évaluation et son président ainsi que tous les membres de l'Université qui ont préparé et participé à cet exercice.

La lecture attentive du présent rapport met l'accent sur un certain nombre de critiques de niveau technique et organisationnel auxquelles nous souscrivons pour la plupart. Elles ont, en général, été soulignées dans la démarche d'auto-évaluation qui a précédé la visite de l'IGAENR puis de l'AERES et font déjà l'objet de mesures spécifiques. Certains points sont erronés ou ne nous semblent pas recevables et sont discutés dans les chapitres ci-dessous dans leur ordre d'apparition dans le rapport.

Si ces éléments de diagnostic technique sont utiles et débouchent sur des recommandations qui seront suivies, les conclusions du rapport sont décevantes en termes stratégiques et politiques pour trois raisons essentielles :

- Les conclusions et recommandations sont souvent ambiguës, voire contradictoires et ne sont donc pas utilisables pour prendre de nouvelles orientations et/ou améliorer l'efficacité du pilotage. A titre d'exemple, les membres du comité se félicitent du rôle premier de concertations plus ouvertes dans les processus décisionnels mais recommandent en même temps de renforcer le rôle des instances. Ils dénoncent la faiblesse des relations avec le monde socio économique et la stratégie de valorisation avec les EPST alors qu'ils se félicitent de l'organisation de la valorisation désormais portée au niveau du PRES au sein d'une structure émanant de Bordeaux 2 et dont l'Établissement est le principal contributeur.
- Le rapport ne s'inscrit pas dans le temps et ne tient pas compte des réflexions ou recommandations antérieures faites par de précédentes instances d'évaluation (CNE, Chambre Régionale des Comptes, IGAENR...). Par exemple, l'une des questions essentielles qui a été soulevée pour l'Établissement est l'hypothèse d'une fusion avec l'Université Bordeaux 1 (cf. rapport CNE 2007). Cette question n'est pas analysée alors qu'elle détermine la stratégie de l'Établissement et sa position au niveau du PRES. A cet égard, la recommandation « adapter la gouvernance actuelle à l'évolution du PRES et donner des objectifs à court et moyen termes aux projets impulsés par l'équipe de direction » se limite à l'affirmation d'un principe sans véritable préconisation alors qu'il s'agit peut-être de la question essentielle que doivent pouvoir traiter les établissements qui ambitionnent de structurer une politique de site.
- L'évaluation reste parcellaire et occulte des secteurs importants de l'Université. J'ai été ainsi frappé par l'absence d'analyse par le comité d'évaluation du secteur SHS alors que celui-ci représente presque un tiers des étudiants de l'Établissement et soulève des problèmes éminemment stratégiques : cohérence à rechercher et orientations à prendre sur le site au regard de l'offre de formation et de recherche de l'Université Bordeaux 3, très faible encadrement nécessitant des mesures à court terme,...

Ces lacunes, peut-être inhérentes à la nature même de la mission que s'était fixée le comité, diminuent à mon sens les possibilités d'utilisation de ce rapport. Je le regrette d'autant plus que j'avais précisément soulevé ces problématiques devant l'ensemble du comité d'évaluation lors de la réunion d'accueil.

## RECHERCHE

La création de 6 structures fédératives de recherche (SFR) répond à un fort enjeu de l'Etablissement en vue d'accroître la lisibilité de la recherche et d'améliorer sa gouvernance avec la constitution d'une instance de discussion, d'animation et de coordination. La mise en place de cette instance permettra des réunions communes avec le collège des directeurs de composante pour bien articuler la recherche et la formation. Cette instance répondra ainsi à la recommandation de création d'une structure de réflexion et d'orientation stratégique de la recherche, avec la possibilité d'y associer des représentants des EPST.

S'agissant de l'équipe administrative en charge des affaires scientifiques, nous sommes conscients d'avoir un dispositif sous dimensionné par rapport à notre ambition ; cette remarque s'applique à la plupart de nos services en raison d'un sous-effectif général. Si nous réussissons à dégager les marges nécessaires, nous envisageons la création d'une direction de la recherche, dotée de moyens humains supplémentaires.

Nous partageons de même l'observation formulée quant à l'absentéisme relativement important au niveau du Conseil Scientifique et allons alerter les membres élus sur leurs responsabilités.

Par contre, nous réfutons l'assertion faite quant au rôle du Conseil Scientifique qui ne serait qu'une instance d'ordre réglementaire. C'est ainsi que

- la sélection des profils d'emploi d'EC parmi une liste provenant des besoins exprimés par les composantes (partie enseignement) et les laboratoires (partie recherche) est effectuée par le conseil scientifique (la procédure de recrutement des EC ne semblant pas avoir été comprise). Contrairement à ce que semblent craindre les experts, l'attractivité de l'Etablissement a été renforcée, ce qui est confirmé par nos partenaires, notamment par l'Inserm (ex : 3 recrutements sur chaires mixtes Université-EPST réalisés en 2010, plusieurs EC étrangers recrutés depuis trois ans).
- toutes les orientations stratégiques et les grands projets de l'Etablissement ou liés au PRES Université de Bordeaux ont été présentés et débattus en conseil scientifique (Neurocampus, Institut de Bioimagerie, Institut des Sciences de la Vigne et du Vin, Opération Campus, Fondation Université de Bordeaux, Grand emprunt...).
- les membres de la commission "Animation, évaluation, prospective scientifique" du conseil scientifique ont participé à toutes les visites de laboratoire pendant la phase de préparation des projets de recherche évalués par l'AERES pour le prochain plan quadriennal. Des sessions spécifiques de présentation des projets de laboratoire ont été organisées pour assurer une concertation entre les porteurs de projets et les membres du CS.

## FORMATION

Les taux moyens d'insertion professionnelle des étudiants sortants de l'Université Victor Segalen Bordeaux 2 sont satisfaisants, ceci étant lié d'une part à la spécificité du secteur santé et d'autre part aux relations liées avec les milieux socio-économiques dans l'élaboration de l'offre de formation. Même si toutes les filières professionnalisantes ne disposent pas de conseil de perfectionnement, elles engagent de manière quelques fois non formelle des partenariats avec le

monde socio-économique qui leur permettent d'ajuster progressivement leur offre de formation. C'est ainsi que pour la prochaine habilitation, des spécialités de master professionnel (ou de licence) ont été supprimées, d'autres créées ou modifiées pour satisfaire les besoins en nouvelles compétences, dans le domaine des sciences et technologies santé et des sciences humaines et sociales. Ce travail de veille nécessaire est coordonné par la nouvelle structure Cap Avenir.

Dans le domaine de la santé, la richesse des relations avec les partenaires industriels a conduit à la signature d'une convention cadre entre Les Entreprises du Médicament (LEEM) et l'Université permettant de structurer l'adaptation de l'offre de formation à différents niveaux (Centre de Formation des apprentis LEEM\*, séminaires écoles doctorales,...). Cette convention avec les industries de santé n'existe que sur un ou deux autres sites français et sert actuellement de modèle pour structurer le partenariat université-industrie du secteur.

\**Organisation nationale représentative des industries pharmaceutiques*

Si l'on a conscience que la démarche qualité est un long processus, dans lequel notre Etablissement n'est pas arrivé à son terme, nous sommes surpris par le rapport qui en est fait. Dire que la démarche qualité est à l'Université Bordeaux 2 plus une volonté qu'une réalité c'est ne pas prendre en compte le parcours accompli par certaines formations (DEUST, licences et masters dans le secteur pharmaceutique certifiées iso 9001). C'est oublier le dispositif mis en place depuis plusieurs années d'évaluation des enseignements par les étudiants et qui a été généralisé sur toutes les filières en 2009-2010 par le Centre de Recherches Appliquées en Méthodes Educatives (CRAME) sur deux sessions d'enquête, avec un taux moyen de réponse de 40 %. C'est enfin faire abstraction de la démarche d'audit réalisée par des membres du CEVU (groupe assurance qualité de la formation) dans le cadre de la campagne d'habilitation (15 jours de regroupement sur l'année 2009) et du travail croissant des référents qualité de chaque composante qui participent également dans le cadre d'un comité de pilotage du CRAME à la mise en œuvre d'une charte, élaborée et adoptée par l'ensemble des membres fondateurs de l'Université de Bordeaux, sur l'évaluation des enseignements.

## VIE ÉTUDIANTE

Un certain nombre de points critiques énoncés correspondent à l'auto-évaluation qui en a été faite en interne et font d'ores et déjà l'objet de plans d'action. Les questions d'insuffisance de la valorisation de l'engagement étudiant, de la formation à l'attention des élus, de la communication à destination du public étudiant, sont autant de points sur lesquels notre Etablissement souhaite s'améliorer. C'est pourquoi nous avons lancé en février 2010 (après les élections des représentants étudiants aux différents conseils) des assises de la vie étudiante. Cette démarche, mise en place par étapes avec les élus et la direction de la communication et qui sera terminée en décembre de cette année, conduira à un plan d'action en adéquation avec la politique de l'Etablissement. Ces assises sont relayées par un premier dispositif de communication ciblée à l'attention des étudiants : une newsletter mensuelle « ma fac mes news » disponible depuis février 2010.

S'il n'apparaît pas nettement de stratégie en matière de vie étudiante dans notre rapport d'auto-évaluation c'est que celle-ci ne peut être dissociée des autres stratégies en matière de formation, de relations internationales, de recherche. En effet, une politique d'établissement ambitieuse se doit de mettre l'étudiant au cœur de sa stratégie, de manière à l'attirer, l'accueillir, lui fournir de bonnes conditions d'études, le soutenir dans ses actions, valoriser son devenir professionnel... De ce point de vue l'Université Victor Segalen Bordeaux 2 a l'avantage immédiat de pouvoir sélectionner ses étudiants dans un domaine de formation et de leur offrir de bonnes perspectives professionnelles. Notre mission est de permettre entre autre que les autres filières de formation bénéficient de cet effet d'entraînement.

## RELATIONS EXTÉRIEURES

D'une manière générale, nous pensons qu'il y a une lecture différente du chapitre « relations extérieures » par l'AERES et par l'Établissement avec un risque de confusion sur certaines approches. La fonction de « vice-président aux relations extérieures » est une évolution de la fonction « relations internationales » qui a toujours existé à Bordeaux 2 (et que j'occupais dans le précédent mandat). Elle répond à une extension du secteur d'activité de la mission à la francophonie et à la coopération avec les départements et territoires d'outre mer dans lesquels l'Université joue un rôle clé de structuration à la demande de l'État. Je suis du reste très étonné qu'il n'y ait pas eu d'analyse sur cet investissement qui impacte directement l'offre de formation en santé et son organisation (effet direct sur le taux d'encadrement) et qui fait par ailleurs l'objet d'une réflexion stratégique au niveau national.

S'agissant des relations inter-établissements, un grand nombre de remarques visant les axes stratégiques et la gouvernance sont étroitement liées à la structuration de l'Université de Bordeaux et à son devenir. Les enjeux pointés dans le rapport ont en effet pour la plupart d'entre eux une dimension PRES. Nos réflexions et nos actions s'inscrivent pleinement dans cette dynamique et dans la perspective d'une politique commune au site universitaire bordelais.

## RELATIONS INTERNATIONALES

La mobilité sortante des étudiants et enseignants-chercheurs doit effectivement être développée, même si les indicateurs montrent une augmentation constante depuis plusieurs années.

Parmi les programmes de coopération cités, je m'étonne que le comité soit passé au travers des actions phares menées par l'Université dans l'Océan Indien à la demande et avec un fort appui du Ministère des Affaires Étrangères. C'est ainsi que notre Établissement a pour mission d'assurer et d'amplifier la formation des médecins spécialistes de Madagascar (internes – chefs de clinique puis agrégatifs) en vue de renforcer les capacités des hôpitaux tant dans leur offre de soins que de formation et contribuer à relever ainsi les défis de santé publique de ce pays.

L'Université, en partenariat étroit avec le CHU de Bordeaux, a ainsi mis en place un internat qualifiant ayant permis la formation de 300 spécialistes depuis 12 années dont une centaine sont devenus chefs de clinique et 30 professeurs agrégés.

## GOVERNANCE

### • Organisation et pilotage

Les remarques des experts sur les processus décisionnels sont à notre sens ambiguës. Alors qu'ils regrettent manifestement que les instances jouent un rôle trop réglementaire ou de chambre d'enregistrement, ils n'en approuvent pas moins les démarches participatives de concertation hors instances décisionnelles. Le Conseil d'Administration notamment aborde des points extrêmement larges ; sa structuration restreinte et sa composition ne peuvent permettre à ses membres de délibérer sans informations ou expertises de commissions ou autres instances. Nous souscrivons néanmoins à l'observation formulée d'un nécessaire renforcement du lien entre les structures de concertation et le Conseil d'Administration afin de favoriser en son sein les débats sur les orientations de politique générale.

S'agissant du déséquilibre au niveau dimensionnement observé entre les dix composantes de l'Université, la poursuite de la réorganisation de certaines d'entre elles est prévue mais est volontairement mise en attente du fait des réflexions en cours sur l'évolution du PRES et la mise en œuvre du nouveau modèle d'Université tel qu'envisagé dans l'Opération Campus.

- **Pilotage et développement des TIC**

Un vaste chantier de restructuration a été initié sous mode projet. La préconisation faite de définir des objectifs à court terme pour le système d'information contredit la démarche engagée dans le cadre de l'urbanisation du SI, qui consiste à faire un travail de fond sphère par sphère devant déboucher sur la définition d'objectifs précis et partagés.

- **Pilotage de la gestion des ressources humaines**

Le passage aux RCE implique un changement profond de la gouvernance universitaire et de son fonctionnement. La GRH est un élément clef de cette évolution et les réorganisations opérées (création d'une DRH unique et gestion intégrée des personnels) doivent contribuer, dans une logique de coordination et de meilleure efficacité, à la réussite du projet.

A terme, le suivi et l'analyse de la masse salariale pourraient effectivement être pris en charge par la DRH. Il nous a cependant paru préférable, comme nous l'avons exprimé lors des entretiens, de confier cette tâche au départ et au moment du passage aux RCE à la Cellule d'aide au pilotage et système d'information rattachée directement à la présidence de l'Université. Cette Cellule travaille en mode transversal et en lien étroit avec les services de la DRH (Cellule GPEEC notamment) et élabore mensuellement les tableaux de bord relatifs à la consommation de la masse salariale.

Enfin, le bilan social 2009 a été produit et mis en ligne sur le site de l'Université.

- **Politique budgétaire et financière – politique immobilière**

Nous partageons les recommandations des experts visant à clarifier la situation financière de l'Université (la pratique des reports a été revue pour l'exercice 2010 en conformité avec le décret financier régissant les établissements RCE) et à inscrire sa gestion patrimoniale dans une démarche pluriannuelle d'anticipation et de valorisation.

## **RELATIONS AVEC LE CH & U**

Parmi les différents points abordés, certains méritent d'être précisés car ils font l'objet d'une lecture erronée ou incomplète par le comité d'évaluation.

La convention de structure devait obéir à un modèle type proposé par le ministère. En l'absence de publication d'un tel modèle, la rédaction d'une convention spécifique incluant toutes les dimensions des relations entre le centre hospitalier et l'université a été faite à la lumière des dispositifs apparaissant dans la nouvelle loi Hôpital Patient Santé Territoire. Ceci explique le retard de signature, maintenant programmée à la rentrée universitaire.

En matière de formation, l'Université a mené la fusion des UFR médicales en accord avec les recommandations du CNE dans sa dernière évaluation. Cette fusion a été l'occasion de mener une réforme en profondeur de l'ensemble de l'offre pédagogique médicale, préparée pendant plus d'un an et ayant fait l'objet d'une implication majeure de la communauté étudiante et hospitalo-universitaire. La totalité des recommandations préconisées par le rapport Deteix a ainsi pu être mise en œuvre et la première année commune de santé a été mise en place avec une année d'anticipation en intégrant non seulement les filières prévues par la loi mais également les filières paramédicales et les passerelles avec le cursus de biologie. La problématique liée aux effectifs de cette nouvelle première année a été résolue grâce à la mise en place d'un système de visio transmission efficace et performant proposé en démonstration à différents sites universitaires sur le point de mettre en place cette même réforme.

Il semble exister une confusion entre les priorités de recherche portées par l'établissement au niveau du PRES Université de Bordeaux (neurosciences, santé publique et société, technologies pour la santé) et les thématiques de recherche clinique menées en priorité au niveau des différents

CIC. Dans ce cadre, le comité dénonce la faiblesse des moyens déployés au niveau hospitalier. Ceux-ci devraient être confortés et mieux identifiés au sein d'une structure dévolue à la recherche clinique à promotion industrielle sous la forme d'un groupement d'intérêt économique dans lequel l'université prendrait une part significative (30%).

Concernant la formation doctorale des candidats médecins au sein de l'ED 154, il semble là aussi exister une confusion entre deux types de situations :

- le programme pilote « MD-PhD » prévoit un internat prolongé de la durée de la thèse dont une à deux années supplémentaires sont financées par le CHU dans l'optique de constituer un vivier de jeunesse hospitalo-universitaire. Ce programme prend en compte les deux cursus (médecine spécialisée et thèse de sciences) mais n'est pas réalisé à temps partiel.
- certains doctorants médecins mènent parfois leur cursus en alternance avec leur activité médicale ce qui les conduit en général à rallonger la durée de la thèse (raison essentielle des durées de thèse à 4 ans dans cette ED) et non pas à la raccourcir par du temps partiel.

## COMMUNICATION

Point faible clairement identifié par l'Université dans son auto-évaluation, la communication (interne et externe) est un des domaines dans lequel l'Etablissement a le plus progressé depuis la création, en septembre 2009, auprès du Président de l'Université, d'une Direction de la communication (cf. bilan des actions déjà mises en œuvre ou en phase d'être engagées).

## CONCLUSION

L'Université souscrit dans sa plus grande part au diagnostic technique et organisationnel contenu dans ce rapport et entend mettre en œuvre les améliorations préconisées. Cependant, les questions de fond subsistent. Elles s'inscriront dans la démarche de progrès et de développement du site universitaire bordelais dans laquelle se situe pleinement notre Etablissement.

Bordeaux, le 25 juin 2010

Le Président,



Manuel Tunon de Lara

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Bordeaux 2-Victor Segalen a eu lieu du 10 au 12 février 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Alain **Barreau**, professeur des universités, ancien président (Université d'Angers).

## Ont participé à l'évaluation :

Giuseppe **Baldacci**, DR1-CNRS, professeur des universités (Université Paris Diderot) ;

Caroline **Carlot**, ancienne étudiante à l'IEP de Lyon, ancien membre de *l'European Students'Union* ;

Miquel Angel **Cuevas-Diarte**, professeur des universités, (Université de Barcelone) ;

Sonja Denot **Ledunois**, Maître de conférences, VP CEVU (Université de Versailles - Saint-Quentin-en-Yvelines) ;

Claude **Jablon**, ancien directeur scientifique chez Total ;

Alain **Leguerrier**, PU-PH (Université de Rennes 1), ancien président de la CME ;

Bernadette **Petit**, secrétaire générale de la chancellerie des universités de Paris ;

Jean Paul **Segade**, directeur général de l'AP-HM ;

Brunot **Varet**, PU-PH, VP CS (Université Paris Descartes).

Robert **Fouquet**, délégué scientifique, et Astrid **Lanoue**, 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.