Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 21/01/2022

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

Pour le Hcéres[1] :	Au nom du comité d'experts[2] :
Thierry Coulhon, Président du Hcéres	Alain Beretz, Président du comité

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

Sommaire

Sommaire 2
Présentation de l'établissement 4
1 / Caractérisation du territoire 4
2 / Structuration de la coordination territoriale 4
3 / Caractérisation de l'établissement 5
4 / Attentes de l'université 6
5 / Contexte de l'évaluation 6
Le pilotage stratégique et opérationnel 7
1 / Le positionnement institutionnel 7
a/ Une ambition intégrant les objectifs stratégiques de l'IdEx, sans perte de dynamique 7
b/ Une construction ambitieuse sur l'ensemble des missions, fondée sur une structuration en grands axes stratégiques formalisés (U25 et U30). 7
c/ Une identité bien construite qui se traduit par un sentiment d'appartenance avéré, mais qui n'a pas encore résolu tous les défis de la subsidiarité. 8
d/ Une position privilégiée dans son environnement 8
2 / La stratégie institutionnelle 9
a/ Des outils à la hauteur d'une stratégie ambitieuse 9
b/ Des structures d'aide au pilotage performantes 10
c/ Un modèle économique assumé qui recherche des ressources extérieures 10
d/ Des partenariats industriels adaptés à la stratégie 10
e/ Une feuille de route des transitions originale et cohérente 11
3 / L'organisation interne et la gouvernance 12
a/ Une structuration innovante et efficiente, soutenue par une communication institutionnelle bien construite, mais qui reste à renforcer sur le plan interne 12
b/ Une politique d'évaluation bien diffusée mais qui doit encore être mieux coordonnée et exploitée 13
4 / Le pilotage opérationnel global 14
a/ Une forte capacité de projection pluriannuelle, atténuée par des fragilités du système d'information 14
b/ Une stratégie RH qui se concrétise par des dispositifs volontaristes, mais qui reste très contrainte par l'évolution du GVT 15
c/ Une stratégie immobilière tournée vers le développement des ressources propres totalement assumée 16
La recherche et la formation 17
1 / La politique de recherche 17
a/ Une politique de recherche ambitieuse et bien structurée, reflet du positionnement et de la stratégie de l'université, mais qui doit encore optimiser sa mise en œuvre. 17
b/ Une université qui affiche des politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique conformes à ses ambitions, mais qui doit encore améliorer leur coordination. 19
2 / La politique de formation tout au long de la vie 21
a/ Un pilotage renforcé d'une offre de formation tout au long de la vie innovante, ambitieuse et intégrant des modalités d'enseignement à fort potentiel au service de la réussite de tous les étudiants. 21
b/ Un cadrage et des dispositifs bien construits qu'accompagne un développement cohérent de l'innovation pédagogique 22
3 / Le lien entre recherche et formation 23
a/ Un ancrage de la formation à la recherche au cœur de la stratégie. 23
La réussite des étudiants 24

a/ Une université fortement impliquée pour répondre au besoin d'information et d'orientation des jeunes, mais une préparation à la professionnalisation qui mériterait d'être renforcée....24
b/ Une qualité de l'accompagnement de la vie étudiante unanimement reconnue. 25
c/ Une implication étudiante encore insuffisante dans le fonctionnement institutionnel de l'université : une réflexion à engager sur la place des étudiants dans la gouvernance....26
L'initiative d'excellence pérennisée 27
a/ Une gouvernance de l'IdEx qui a su évoluer pour tirer le plein parti de sa pérennisation 27
b/ Le bénéfice de l'IdEx pour l'université est indéniable mais pourrait être encore mieux mesuré 27
Conclusion 29
1 / Les points forts 30
2 / Les points faibles 30
3 / Les recommandations 30
Liste des sigles....32
Observations du président 35
Organisation de l'évaluation 36

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

Au 1er janvier 2016, les anciennes régions Aquitaine, Poitou-Charentes et Limousin ont été réunies pour former la Région Nouvelle-Aquitaine, territoire de 84 061 km² qui compte six universités réparties dans 12 départements. Cette région est la plus étendue des treize nouvelles régions métropolitaines : elle compte plus de 200 000 étudiants répartis sur 80 sites. La Région académique Nouvelle-Aquitaine comprend les académies de Poitiers (24 % de la population étudiante), de Limoges (11 %) et de Bordeaux (65 %). Le site universitaire de Bordeaux concentre 49 % des effectifs étudiants de la Région Nouvelle-Aquitaine. 36 % se répartissant sur quatre autres sites universitaires : Poitiers (14 %), Limoges (9 %), La Rochelle (7 %) et Pau (6 %)[1].

En 2017, la production scientifique de la Nouvelle-Aquitaine représente 6 % de la production nationale. Les forces scientifiques les plus notables apparaissent en botanique, biologie végétale, sciences des polymères, astronomie et astrophysique, écologie ou chimie minérale et physique nucléaire. Les dépenses intérieures de recherche et de développement (DIRD) dépassent les 2,3 Md€ en 2017 et connaissent une progression de + 4,9 % depuis 2015 (France métropolitaine : + 3,4 %). Elles représentent 4,7 % de la DIRD nationale. La région compte 14 000 chercheurs, dont 44 % travaillent dans le secteur public (France métropolitaine : 39 %), et 30 % de ceux-ci appartiennent aux organismes nationaux de recherche (France métropolitaine : 39 %). Le tissu industriel est très contrasté, avec de petites entreprises (65 % du total) et de grands groupes de haute technologie, notamment dans le domaine de l'aéronautique (Airbus) ou de la chimie (Total, Arkema)[2].

2 / Structuration de la coordination territoriale

Le pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) « Université de Bordeaux », créé en 2007, regroupait alors les quatre universités bordelaises, l'École nationale supérieure d'électronique, informatique et radiocommunications de Bordeaux (ENSEIRB), l'École nationale supérieure de chimie, de biologie et de physique de Bordeaux (ENSCBP), l'Institut d'études politiques de Bordeaux et l'École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Bordeaux (Bordeaux sciences agro [BSA]). L'université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) n'était alors pas membre de ce regroupement. En 2015, à la suite de la fusion des universités Bordeaux 1, Bordeaux 2 et Bordeaux 4 pour former l'université de Bordeaux, le Pres a été remplacé par la communauté d'universités et établissements (ComUE) d'Aquitaine[3]. Les six membres de cette communauté étaient alors : l'université de Bordeaux, l'université Bordeaux-Montaigne, l'UPPA, l'Institut polytechnique de Bordeaux (Bordeaux INP), Sciences po Bordeaux et BSA[4].

La ComUE d'Aquitaine a été dissoute le 1er avril 2020. À la suite de cette dissolution, sept établissements du site (les universités de Bordeaux, de Bordeaux-Montaigne, de La Rochelle, de Pau et des Pays de l'Adour, l'Institut d'études politiques de Bordeaux, Bordeaux INP et BSA) se sont orientés vers une forme de collaboration souple (convention de coordination territoriale approuvée par arrêté ministériel le 13 mai 2020).

L'initiative d'excellence (IdEx) « université de Bordeaux » a été sélectionnée au cours de la 1ère vague des PIA[5] en 2011 et a fait partie des trois premières IdEx confirmées en 2016 avec Strasbourg et Aix-Marseille. Initialement, les membres fondateurs étaient : l'université de Bordeaux, le CNRS, l'Inserm, Sciences po Bordeaux, Bordeaux INP, Bordeaux sciences agro, l'université Bordeaux Montaigne. Les membres associés étaient : le CHU de Bordeaux, INRAE, Inria et le CEA.

Depuis la confirmation de l'IdEx en 2016, le comité pour le développement de l'université regroupe l'université de Bordeaux, Bordeaux sciences agro, Bordeaux INP, Sciences po Bordeaux, Estia, le CNRS, l'Inserm, Inria et INRAE, sans l'université Bordeaux Montaigne.

---

[1] Strater 2020 Nouvelle Aquitaine.

[2] *Idem*.

[3] Décret du 11 mars 2015 n°2015-281 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements d'Aquitaine, publié le 14 mars 2015, modifié par le décret n° 2017-1463 du 10 octobre 2017 pour intégrer l'université de La Rochelle en tant que membre.

[4] L'université de la Rochelle a rejoint la ComUE en 2017.

[5] Programme d'investissements d'avenir.

L'université de Bordeaux assure également la coordination d'autres projets du programme d'investissements d'avenir relatifs à l'enseignement supérieur et à la recherche : cinq laboratoires d'excellence (LabEx), cinq équipements d'excellence (ÉquipEx), un institut hospitalo-universitaire (IHU) et un institut de transition énergétique (ITE).

3 / Caractérisation de l'établissement

L'université de Bordeaux (UB) est une université pluridisciplinaire avec secteur santé. Instituée sous la forme d'un EPSCP[6], par le décret n° 2013-805 du 3 septembre 2013. Elle est issue de la fusion des universités Bordeaux 1, Bordeaux 2 et Bordeaux 4. L'UB se déploie en Nouvelle-Aquitaine sur 11 sites répartis entre la Métropole bordelaise, Agen, Périgueux, Arcachon, Bayonne, Mont-de-Marsan, Pau et Dax. Elle dispose de 187 hectares de campus dont 140 d'espaces verts et 542 500 m^2 de locaux.

L'université est organisée en 11 départements de recherche[7] et cinq collèges de formation (« droit, science politique, économie et gestion » ; « sciences de la santé » ; « sciences et technologies » ; « sciences de l'Homme » ; collège des écoles doctorales) qui constituent chacun des structures de niveau intermédiaire entre les composantes de formation et de recherche et la direction de l'établissement. L'université compte également trois instituts qui ont également rang de structures de niveau intermédiaire (institut universitaire de technologie [IUT] de Bordeaux ; institut national supérieur du professorat et de l'éducation [Inspe] ; institut supérieur de la vigne et du vin) et un centre de formation des apprentis (CFA).

En 2020-2021, l'université compte 54 567 étudiants (50 924 étudiants hors des doubles inscriptions en CPGE[8]), dont 31 375 (59,4 %) en 1er cycle (18 664 inscrits en licence, 1 436 en licence professionnelle) ; 19 431 (36,8 %) en 2e cycle (9 734 en master) et 2 054 en 3e cycle (3, 9 %)[9]. 4 338 étudiants (8,2 %) sont de nationalité étrangère et titulaires d'un diplôme étranger et 59 % sont des étudiantes[10].

En 2020-2021, l'université de Bordeaux délivre 23 mentions de licence et 62 de licence professionnelle ; 65 mentions de master ; 20 spécialités de DUT[11] ; 15 bachelors universitaires de technologie (mis en place à la rentrée 2021) ; une capacité en droit ; un diplôme national d'œnologie ; un diplôme supérieur du notariat et 221 diplômes d'université (dont 171 dans le champ de la santé). L'UB a créé un CFA unique le 1er janvier 2018. En 2020-2021, 115 formations sont ouvertes à l'apprentissage contre 52 en 2017-2018, faisant passer le nombre d'apprentis accueillis de 751 en 2017-2018 à 1 115 en 2020-2021. Les recettes du CFA sont passées de 3 M€ en 2017 à 3,8 M€ en 2019[12].

Concernant ses activités de recherche, l'UB regroupe 65 unités de recherche (dont 31 en cotutelle avec le CNRS[13], 10 avec l'Inserm[14], cinq avec INRAE[15], neuf avec Bordeaux INP, une avec l'Ensam[16] et une avec l'IOGS[17]). L'université compte une centaine de plateformes et plateaux de recherche, dont 27 sont labellisés. L'université porte huit écoles doctorales regroupées au sein d'un collège doctoral.

---

[6] Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.

[7] Sciences archéologiques ; Évaluation, comportement, organisations ; Sciences biologiques et médicales ; Bordeaux neurocampus ; Sciences sociales des changements contemporains ; Sciences de l'ingénierie et du numérique ; Sciences de l'environnement ; Sciences et technologies pour la santé ; Droit et transformations sociales ; Sciences de la matière et du rayonnement ; Santé publique.

[8] Classes préparatoires aux grandes écoles.

[9] https://data.esr.gouv.fr/FR/E810/P883/tableau_de_bord_de_l_enseignement_superieur_les_etudiants_par_etablissements_-_universite#TDB

[10] *Ibid.*

[11] Diplôme Universitaire de Technologie.

[12] RAE, p. 60.

[13] Centre national de la recherche scientifique.

[14] Institut national de la santé et de la recherche médicale.

[15] Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

[16] École nationale supérieure des arts et métiers.

[17] *Institut d'optique graduate school*.

En 2019, l'université s'appuie sur 5 755 personnels dont 3 103 Biatss[18] (1 783 titulaires et 1 320 contractuels) et 2 652 enseignants et enseignants-chercheurs (606 professeurs des universités - PR[19], 909 maîtres de conférences - MCF[20], 326 enseignants du 2nd degré et 811 contractuels)[21].
Le budget de l'établissement s'établissait en 2019, d'après les comptes financiers, à 521 M€ de dépenses décaissables dont 353 M€ de dépenses de personnel, 96,4 M€ de charges de fonctionnement et 71,2 M€ de dépenses d'investissement[22].

4 / Attentes de l'université

L'université de Bordeaux a exprimé six attentes particulières à l'égard de l'évaluation menée par le comité. Elles font l'objet d'une analyse au sein du rapport :

1. « Adaptations à envisager pour renforcer l'agilité, la performance et la responsabilité des composantes sans affaiblir la capacité de pilotage institutionnel de l'établissement.
2. Conciliation des particularités du secteur santé de l'université (statut dérogatoire des composantes santé et liens forts avec le CHU) et de la nécessaire cohérence et cohésion de l'institution en termes d'organisation, de fonctionnement et de pilotage.
3. Mobilisation de leviers particuliers pour accroître la participation des étudiants, tant dans les instances centrales que dans celles des composantes ou dans les groupes de travail, les enquêtes, les animations de la vie de campus et les grands projets de l'établissement.
4. Mise à profit des possibilités offertes par l'alliance d'universités européennes ENLIGHT à laquelle l'UB participe.
5. Prise en compte des nouveaux défis que représentent d'une part la stratégie de valorisation du patrimoine immobilier dévolu par l'État et la nécessaire réponse aux exigences de responsabilité sociétale et environnementale d'autre part.
6. Recommandations sur l'organisation de l'université en matière de formation continue universitaire, en particulier sur la capacité que cette organisation donne pour faire face avec efficacité, à court et plus long terme, aux importantes mutations du domaine de la formation continue. »

5 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation (vague A, 2014-2015) de l'université de Bordeaux par le Hcéres a fait l'objet d'un rapport publié en décembre 2015.

Rappel des principales recommandations du précédent rapport d'évaluation :

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

[18] Personnels de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé.

[19] Professeur des universités.

[20] Maître de conférences.

[21] Données 2019 – Direction générale des ressources humaines, ministère de l'éducation nationale.

[22] Source : DataEsr, Indicateurs financiers des opérateurs de l'enseignement supérieur français.

- Assumer pleinement sa responsabilité sociétale d'acteur majeur du développement socioéconomique au bénéfice de sa région en collaboration ouverte avec tous les partenaires du site, même si certains d'entre eux peuvent encore avoir aujourd'hui une vision divergente de celle de l'UB. »

Dans le cadre de la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) de l'UB a été transmis au Hcéres en janvier 2021.

Le pilotage stratégique et opérationnel

1 / Le positionnement institutionnel

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

a/ Une ambition intégrant les objectifs stratégiques de l'IdEx, sans perte de dynamique

L'UB revendique et assume un statut d'excellence. L'ambition de l'université[23] a été définie dans le cadre stratégique et opérationnel de l'Initiative d'excellence de l'université de Bordeaux (IdEx). La cible était, à échéance de dix ans, de refonder et de consolider une « grande université de recherche parmi les meilleures d'Europe[24] ». Cette même exigence d'excellence a structuré le continuum entre recherche, formation et innovation, dans une perspective d'approche multidisciplinaire.

Cette vision répondait au triple objectif[25]:
1) de dépasser les limites d'établissements historiquement disciplinaires associées aux universités préexistantes pour développer une recherche et une offre de formation en adéquation avec les enjeux du XXIème siècle ;
2) d'être acteur de la stratégie nationale de structuration d'une dizaine de grands pôles universitaires d'envergure internationale ;
3) de contribuer, notamment par l'innovation, au développement économique et social de Bordeaux et de la région Nouvelle-Aquitaine, et d'y inclure sa dimension transfrontalière.

L'UB a utilisé, entre autres, les outils du PIA pour soutenir cette ambition. Elle a su intégrer les projets lancés dans le cadre de l'IdEx, au bénéfice de toute la communauté, et veiller dans le même temps à conserver une dynamique de progrès et d'innovation (par exemple, par la transformation des Labex en GPR[26], ou par la mise en œuvre du plan U30[27] qui devient la « déclinaison de l'IdEx en interne »[28]). La création d'un comité stratégique auprès du président et de comités stratégiques de programme permettent de prolonger cette dynamique**. En revanche, le rôle précis de ces instances, comme leur fonction vis-à-vis des autres instances de l'université et leur place au sein de l'organigramme, sont encore flous. Le comité recommande de mieux préciser leurs rôles et fonctions.**

b/ Une construction ambitieuse sur l'ensemble des missions, fondée sur une structuration en grands axes stratégiques formalisés (U25 et U30).

L'UB a su profiter des possibilités offertes par le PIA[29] et des multiples appels à projets auxquels elle a répondu avec succès ces cinq dernières années pour construire sa stratégie. Elle a su également se saisir des résultats des évaluations la concernant (Hcéres ou PIA) pour évoluer[30]. Elle est passée d'une phase de construction, consécutive à la fusion, à une phase de consolidation. L'ambition de l'université repose aujourd'hui sur une approche intégrée de sa stratégie institutionnelle, traduite dans le plan U25, réactualisée dans le plan U30 et

[23] Telle qu'elle est rappelée dans le rapport d'autoévaluation - RAE.

[24] Convention IdEx ANR : trajectoire, jalons, cibles et indicateurs à la convention de financement IdEx Bordeaux.

[25] Mentionné dans le RAE, p. 5.

[26] GPR : grands programmes de recherche.

[27] Qui remplace et approfondit le plan U25.

[28] Visite sur site.

[29] Par exemple IdEx, LabEx, EquipEx, IHU, NCU, EUR, *etc*.

[30] Voir les avis du jury IdEx.

dans d'autres documents structurants[31], dont le comité souligne la qualité[32]. Elle est capable d'identifier ses faiblesses, de fixer des objectifs stratégiques de développement et de les poursuivre, notamment par le biais de projets de haut niveau. **Le comité recommande à l'université de porter une attention particulière à la mise en adéquation des ambitions avec les moyens à disposition, afin que la soutenabilité à long terme des grands projets de transformation soit assurée.**

c/ Une identité bien construite qui se traduit par un sentiment d'appartenance avéré, mais qui n'a pas encore résolu tous les défis de la subsidiarité.

L'identité de l'université est aujourd'hui clairement affirmée, reconnue et assumée à tous les niveaux de responsabilité. La dévolution du patrimoine y a contribué en faisant de l'UB un interlocuteur incontournable des acteurs du développement métropolitain. Cependant, le comité recommande à l'établissement d'être attentif à une meilleure intégration de certaines communautés, en particulier celles qui correspondent aux composantes à statut spécifique[33]. Elle doit faire face au défi de concilier les impératifs d'une stratégie centralisée et d'une adhésion dynamique des composantes, que ce soit sur le plan de la gestion ou sur celui de la construction identitaire. Ainsi, les SNI[34] s'emparent parfois de manière hétérogène des évolutions de l'établissement et certaines composantes du collège santé n'adhèrent pas à la nouvelle structuration en collèges et départements[35]. **Le comité recommande donc à l'université d'améliorer sa capacité à conserver à la fois un pilotage central fort qui a été une des clés de son succès, et des délégations opérationnelles et en cohérence avec la stratégie centrale au niveau des SNI** (cette recommandation répond en partie à l'attente N°1)[36]. Les entretiens ont montré que certains[37] membres des communautés de l'université ou certaines structures internes pouvaient encore, à tort ou à raison, se sentir à l'écart des nouvelles dynamiques de l'université. **Il s'agira donc aussi d'optimiser la communication interne vers l'ensemble des acteurs de l'université**.

d/ Une position privilégiée dans son environnement

L'UB est une institution fortement intégrée à de nombreux réseaux locaux, régionaux[38], nationaux[39] et internationaux[40]. Sa sortie en 2018 de la ComUE Aquitaine[41] - dissoute en 2020 - a conduit à une structuration plus pragmatique, établie sur une coordination territoriale sans chef de file, sans perspective immédiate de fusion ou de construction d'une structure administrative hors-sol. À l'échelle régionale, la CCT[42] répond à un besoin exprimé des collectivités[43]. Il reste difficile à ce stade de juger de l'impact de cette convention encore récente. L'université s'investit par ailleurs fortement dans l'animation de ses sites distants, qui représentent aujourd'hui 10 à 15 % de ses étudiants, en concertation avec les collectivités. Elle s'efforce d'y renforcer la recherche en particulier.

---

[31] Comme les feuilles de route des vice-présidents.

[32] Répondant ainsi de manière satisfaisante à la recommandation du rapport Hcéres de 2015 : « *(..)dresser des axes stratégiques à long terme motivants pour la communauté universitaire, appelant à l'émergence de projets nouveaux et innovants et mettant l'étudiant au centre de l'attention* ».

[33] Trois UFR (UFR des sciences médicales, UFR des sciences pharmaceutiques et UFR des sciences odontologiques) sont parties constituantes du Centre hospitalier et universitaire, en application de l'article L. 713-4 du Code de l'éducation et deux instituts de formation (Institut de santé publique, d'épidémiologie et de développement [ISPED] ; Institut du thermalisme) sont à statut dérogatoire (article L.713-9 du code de l'éducation).

[34] SNI : Structures de niveau intermédiaire (collèges de formation et départements de recherche).

[35] Voir référence 4, p. 12.

[36] Cette recommandation se situe dans la continuité de celle du précédent comité Hcéres : « *adapter et optimiser l'organisation de la subsidiarité* ». De grands progrès ont été faits dans ce domaine mais le chantier reste ouvert.

[37] Sans qu'il soit possible de quantifier ce phénomène, mais qui apparaît comme minoritaire.

[38] Les conseils de la vie de campus (de Bordeaux, Pessac et Talence) et les conseils de sites (sur les campus de Périgueux et d'Agen) cf RAE.

[39] Udice (RAE, p. 6).

[40] Alliance ENLIGHT (RAE, p. 7 et 51), campus eurorégional d'excellence Bordeaux-Euskampus, réseau Venice International University (VIU), alliance U7, réseau Global Initiative on AI and Data Commons (RAE, p. 50-51).

[41] Communauté d'universités et d'établissements.

[42] CCT : convention de coordination territoriale.

[43] Exprimé par les collectivités rencontrées lors des entretiens.

Au niveau du site bordelais, l'université assume un rôle de coordination sur de nombreux sujets. Elle dispose d'une fondation pour l'ensemble des acteurs du site de Bordeaux[44] et porte de nombreux services communs[45]. L'absence de tout nouveau projet de fusion a contribué à l'apaisement des tensions qui avaient pu se manifester au début des années 2010[46]. Si le comité reconnaît la pertinence de cette approche pragmatique de la dynamique universitaire [47], il souhaite attirer l'attention de l'UB sur le risque lié à l'immobilisme qui pourrait en découler. **Le comité recommande donc de mettre à profit l'ambiance apaisée pour travailler activement à une meilleure interaction des missions et des structures des opérateurs du site pour aboutir à un véritable partage des stratégies à l'échelle métropolitaine**. C'est un enjeu à terme pour que l'UB devienne, comme elle le souhaite, une université « *comprehensive* » de premier plan, selon la remarque déjà faite par le jury de l'IdEx lors de la confirmation de celle-ci.

La stratégie internationale de l'UB est quant à elle fondée sur des choix en nombre limité, cohérents et ambitieux[48], en particulier l'alliance européenne ENLIGHT[49], mais qui ne se traduisent pas encore par un renforcement de l'attractivité auprès des étudiants internationaux[50]. **Le comité recommande à l'université de poursuivre et de renforcer l'utilisation de cette stratégie comme outil de pilotage et de communication avec ses partenaires** (cette recommandation répond en partie à l'attente n°4)**.**

2 / La stratégie institutionnelle

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

a/ Des outils à la hauteur d'une stratégie ambitieuse

Le positionnement de l'UB est décliné de manière opérationnelle à travers un grand nombre de documents programmatiques qui structurent la mise en œuvre des activités de l'université : feuille de route des vice-présidents (VP), schémas directeurs thématiques, contrats d'objectifs, de moyens et de services (COMS), mais aussi au travers de grands projets structurants[51]. La qualité de ces documents, les procédures de mise en œuvre et de suivi sont exemplaires et attestent d'une culture stratégique aboutie. **Bien que ces grands projets soient utiles pour justifier et encourager le changement, le comité recommande à l'université d'améliorer continuellement – au-delà des projets – sa propre capacité de changement et de pilotage. Dans cette perspective, les COMS gagneraient à être étendus dans les prochaines années à l'ensemble des structures intermédiaires, et leur rôle budgétaire à être concrétisé. Cette extension faciliterait leur appropriation par l'ensemble de la communauté**, recommandation qui répond en partie à l'attente n°1**. Le comité regrette également l'absence de certains schémas directeurs (numérique, GPEC), qui permettraient de décliner la stratégie en lien avec ces thématiques. Il est important que ces outils soient rapidement déployés**.

---

[44] L'université de Bordeaux et le CHU de Bordeaux sont fondateurs en contribuant au capital de la Fondation ; Bordeaux INP, Bordeaux Sciences Agro, Sciences Po Bordeaux, et l'université Bordeaux Montaigne sont partenaires (voir site web de la FBU).

[45] Archives ouvertes Oskar Bordeaux, portail de la documentation Babord+, santé étudiante, hébergement et support informatique des briques de la suite cocktail pour six établissements.

[46] Visite sur site.

[47] Qui se base sur l'accomplissement d'objectifs concrets plus que sur le montage de dispositifs administratifs « hors sol ».

[48] RAE, p. 49-51.

[49] Le projet ENLIGHT (*European university network to promote equitable quality of life, sustainability, and global engagement through higher education transformation)* déposé en réponse à l'appel à projets « Universités européennes » a été retenu en 2020. Il est porté par l'université de Bordeaux et 8 autres universités : [Gand (Belgique), Göttingen (Allemagne), Tartu (Estonie), Pays basque (Espagne), Galway (Irlande), Groningen (Pays-Bas), Uppsala (Suède) et Comenius Bratislava (Slovaquie)]. (https://enlight-eu.org).

[50] Sujet déjà souligné par le jury IdEx (RAE, p. 89). Le pourcentage d'étudiants internationaux est toutefois satisfaisant (12,4 % en mobilité internationale (diplomation étrangère hors programmes d'échanges), mais on pourrait espérer une dynamique nouvelle à la suite de ces partenariats.

[51] Programmes ou projets structurants portant sur le développement ou la transformation de l'établissement (dont les programmes de l'Initiative d'excellence, le cas échéant associant des partenaires (locaux, européens, internationaux) et contribuant aux objectifs U25 (RAE p.8).

b/ Des structures d'aide au pilotage performantes

L'UB a mis en place des structures et des outils de suivi de sa stratégie (une vice-présidence « stratégie et développement »[52], un comité directeur – Codir – [53], une nouvelle direction de la planification stratégique institutionnelle – Dipsi –, un autodiagnostic, un tableau de bord spécifique[54], etc.)[55]. Elle est capable d'identifier des lacunes et de proposer des solutions. **Le comité salue l'organisation choisie par l'université pour garantir le suivi systématique de toutes les questions importantes, fût-ce au prix d'une certaine complexité en matière de comités et de groupes de travail. Le comité recommande de veiller à ce que cette complexité ne soit pas source d'une certaine lourdeur dans la gouvernance.**

c/ Un modèle économique assumé qui recherche des ressources extérieures

La stratégie U25 mentionne la nécessité d'« adopter un modèle économique durable »[56]. Ainsi, à l'occasion du dialogue de gestion stratégique avec l'État, l'université a construit une projection globale en recettes et en dépenses sur trois années. Cet exercice nouveau, encore perfectible selon l'avis du comité, permet à la gouvernance de faire des choix macroéconomiques à partir d'une vision intégrée[57]. Les succès obtenus dans le cadre des appels à projet issus du PIA 3[58], la stratégie de levée de fonds de la fondation, ainsi que celle qui concerne la valorisation du patrimoine, témoignent d'un engagement fort vers le développement des ressources propres[59]. Pour autant, l'UB reste encore très dépendante du poids des dépenses de personnels et de leur évolution (GVT[60]) dans sa capacité à accompagner son développement et ses ambitions, avec une forme d'effet « ciseaux »[61].

d/ Des partenariats industriels adaptés à la stratégie

L'UB a développé des partenariats industriels qui se caractérisent par leur ampleur et leur cohérence stratégique, dont certains prennent des formes originales[62]. Cependant, le rôle et la dimension de ces partenariats dans l'élaboration de la stratégie, en particulier dans leurs ambitions extrarégionales, pourraient être développés. **Le comité recommande également de veiller à conserver une dynamique dans l'entretien des relations avec les TPE[63]-PME[64] et de rechercher une stratégie industrielle mieux partagée avec celle des organismes de recherche**, comme le souligne l'établissement dans son RAE (cf. également sur ce point la référence 9)**[65]**.

---

[52] Dotée d'une feuille de route détaillée

[53] RAE, p. 15.

[54] Initié pour le suivi de la trajectoire de l'Initiative d'excellence, ce tableau de bord a été repris dans le cadre plus général du plan U25 et vise à apprécier l'impact des politiques et instruments mis en place.

[55] Elle a ainsi parfaitement répondu à une des recommandations du comité Hcéres en 2015 : « *Parachever la construction d'outils fiables de pilotage et d'évaluation pour construire le dialogue de gestion sur des bases explicites admises de tous* ».

[56] Bilan U25, objectif 8, p. 23-25.

[57] RAE, p. 27.

[58] Par exemple, l'UB est porteur ou partenaire dans sept EQUIPEX + (RAE, p. 47), lauréate de l'appel à projets « Nouveaux cursus universitaires » (programme *NewDeal*, RAE p. 59), du projet ACT retenu dans le cadre de à l'appel à projet IDéEs et compte trois projets lauréats de l'appel « écoles universitaires de recherche », etc.

[59] Les ressources propres représentent en 2019 31,6 % des recettes encaissables de l'établissement contre 22,6 % pour l'ensemble des universités pluridisciplinaires avec santé – Source DataEsr, Indicateurs financiers des opérateurs de l'enseignement supérieur français.

[60] Glissement vieillissement technicité.

[61] L'expression « effet ciseaux » désigne des contextes budgétaires dans lesquelles les dépenses augmentent plus vite que les recettes. Le document d'orientation budgétaire 2021montre un tel effet ciseaux entre la part fonctionnement de la SCSP et la part masse salariale de 2014 à 2020.

[62] Par exemple, le GIS Albatros formé avec Thalès, un Open-Lab avec PSA, des unités de recherche communes avec Solvay ou Safran.

[63] Très petites entreprises.

[64] Petites et moyennes entreprises.

[65] RAE, p. 57 **: «** Une stratégie concertée avec les organismes nationaux de recherche (ONR) doit être élaborée (pas de convention de site avec les ONR, situations contrastées selon l'ONR) ».

e/ Une feuille de route des transitions originale[66] et cohérente[67]

La stratégie de l'UB face à l'urgence climatique et sociale est déclinée dans un document[68] rédigé au terme d'un solide processus participatif, qui a mobilisé une centaine d'étudiants et de personnels pendant deux ans. Le dispositif mis en place traduit une volonté de transformation profonde de l'établissement : une nouvelle instance indépendante et paritaire[69] est installée, des ambassadeurs sont recrutés au sein de toutes les composantes et des engagements ambitieux[70] sont pris et validés par des expertises externes[71]. Des ressources substantielles[72] sont réservées à la mise en œuvre de cette stratégie. **Bien que le comité sente un grand enthousiasme autour de la feuille de route des transitions et que le dispositif soit original et cohérent, il recommande de fixer des objectifs précis, nécessaires à l'effectivité des réalisations pour pouvoir juger de la réussite de la démarche.**

Référence 3 (uniquement pour les universités avec secteur santé)**. « L'université développe et pilote ses relations avec le CHU et les autres établissements chargés des formations médicales et paramédicales à partir d'objectifs stratégiques partagés. »**

a/ Une relation fructueuse avec le CHU et une structuration solide et performante de l'enseignement des disciplines médicales

Les entretiens menés par le comité ont permis de constater que les instances de concertation (en particulier le CRBSP[73] et le comité stratégique commun aux deux équipes de direction[74]) ont un fonctionnement efficace, à la satisfaction de toutes les parties. Le CHU est représenté au comité pour de développement de l'université[75]. **Le comité recommande cependant d'améliorer la coordination encore déficiente entre l'UB et le CHU sur certaines grandes options stratégiques[76]**, comme les données de santé[77] ou la déontologie[78]. Les relations avec le centre de lutte contre le cancer Bergonié sont également satisfaisantes ;[79] **le comité recommande toutefois de les formaliser au sein d'une convention.**

Le comité tient à saluer la capacité de l'université à mettre en œuvre une stratégie pour surmonter la difficulté liée à l'universitarisation des professions paramédicales, avec la création d'un institut universitaire des sciences de la réadaptation (IUSR)[80].

---

[66] L'originalité repose d'une part sur la méthode de fabrication très horizontale de la feuille de route, mais aussi et surtout sur la constitution de l'instance indépendante et paritaire, qui semble une vraie originalité.

[67] La feuille de route est articulée avec l'ensemble de la stratégie institutionnelle (U25 – U30), elle dispose de moyens (cf. plus bas) et d'une organisation (le Conseil des transitions).

[68] Feuille de route des transitions, citée en annexe du RAE.

[69] Conseil des transitions environnementales et sociales.

[70] Par exemple : « *former les étudiants aux enjeux des transitions environnementales et sociétales, favoriser les déplacements bas carbone, intégrer dans le schéma directeur immobilier les prescriptions énergétiques et environnementales, généraliser le recyclage et la valorisation des déchets et tendre vers le zéro déchet, réduire l'impact environnemental du numérique, déployer une politique globale et intégrée en faveur de la diversité et de l'égalité, renforcer la détection et la lutte contre la précarité* », etc.

[71] Labels « Agir ensemble pour les campus durables » et « DDRS ».

[72] À travers le programme ACT (« une université augmentée pour un campus et un monde en transition ») dans le cadre de l'appel IDéEs du PIA3, qui demandait un budget de 25,8 M€ sur 8 ans.

[73] Comité de la recherche en matière biomédicale et de santé publique.

[74] RAE, p. 11.

[75] *Idem*.

[76] RAE, p.14.

[77] Un chantier est lancé sur la valorisation et la propriété intellectuelle dans trois domaines : accès aux données de santé dématérialisées (entrepôt de données), accès aux prélèvements biologiques du centre de ressources biologiques (CRB), accès aux prélèvements de la tumorothèque CRB - Cancer.

[78] Construction d'un pôle d'éthique et recherche commun université de Bordeaux/CHU, mise en place d'une procédure commune université de Bordeaux/CHU de déclaration des activités accessoires pour les personnels et étudiants du secteur santé.

[79] Visite sur site.

[80] RAE, p. 11.

b/ Des structures de recherche de pointe et une fondation partagée (FBU[81]).

L'université abrite l'IHU[82] Liryc. Confirmé dans sa labélisation et refinancé jusqu'en 2025, il est géré par la fondation Université de Bordeaux. **Le comité recommande d'accroître autant que possible, en lien avec les autres acteurs concernés, les démarches de coordination et de délégation entre tous les partenaires de l'IHU pour optimiser la réactivité de cette structure de pointe**. L'ambitieux programme « MD-PhD » est cohérent avec la volonté d'être une université de recherche intensive[83].

La fondation FBU clarifie et optimise la démarche de mécénat. **Le comité regrette que le CHU n'ait pas confié à cette fondation la levée de fonds destinés à financer le soin et la qualité de vie des patients**.

3 / L'organisation interne et la gouvernance

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

a/ Une structuration innovante et efficiente, soutenue par une communication institutionnelle bien construite, mais qui reste à renforcer sur le plan interne

La structuration de l'université est réfléchie. Le mode de gouvernance choisi, les circuits de décision et de concertation, ainsi que les liens entre les différentes composantes et services, sont pleinement fonctionnels. L'organisation interne aboutit à un certain foisonnement d'instances, mais cette complexité du schéma de gouvernance est assumée. Elle traduit la volonté de l'université d'assurer la discussion des grandes questions auxquelles elle doit répondre au sein d'instances internes compétentes pour en débattre. La capacité d'adaptation de cette organisation interne et de ce mode de gouvernance a été testée avec succès pendant la période de pandémie. L'existence d'un dialogue social fluide et serein est un atout ; il contribue au fonctionnement harmonieux des instances. Le pilotage de l'établissement permet de réserver un temps pour les orientations stratégiques (CODIR-S),[84] et un autre pour suivre les grands projets de développement (CODIR ramassé et réactif)[85].

L'UB dispose d'une administration centrale forte, stabilisée, structurée de manière cohérente avec la stratégie de l'établissement et organisée de manière efficace et performante pour prendre en charge ses missions. Celles-ci sont organisées autour de sept pôles dirigés par des DGS[86] adjoints et deux directions (documentation et système d'information). Des projets de service sont établis par pôle, ce qui induit une structuration administrative appropriée, voire originale[87]. Les grands pôles ou directions ont opéré des réorganisations importantes depuis quatre ans. Un intérim est en cours, qui rapproche les pôles CVI (communication et vie institutionnelle) et RHDS (ressources humaines et développement social). Le comité recommande de poursuivre la réorganisation de l'administration centrale et **de mener une réflexion sur la pertinence d'un nombre aussi élevé de fonctions de direction générale adjointe**.

Par ailleurs, le comité constate une absence de formalisation de la répartition des compétences entre le niveau central et les composantes, toutefois compensée par une animation de l'encadrement supérieur très régulière[88] et par le dialogue de gestion à travers les COMS.

L'expertise développée par l'UB en matière d'amélioration continue et d'accompagnement des chantiers de transformation a été utile dans la mise en place de cette organisation. **Le comité relève de manière positive**

---

[81] Fondation Bordeaux Université.

[82] Institut hospitalo-universitaire.

[83] L'université et le CHU partagent, depuis de nombreuses années, un programme original « MD-PhD » qui complète un double cursus médecine-sciences (RAE, p. 12).

[84] Le CODIR-S réunit les membres du CODIR, le VP Ressources humaines, en charge du conseil académique (CAC) ainsi que la VP « stratégie et développement » qui en assure la programmation et l'animation (RAE, p. 15).

[85] Le CODIR est composé du directeur général des services (DGS), des VP coordinateurs, de la directrice de cabinet et du directeur de la communication et, selon l'ordre du jour, peut associer d'autres VP ou experts (RAE, p. 15).

[86] Directeurs généraux des services.

[87] Un pôle regroupe les fonctions de soutien à la « recherche » et aux « relations internationales ».

[88] Comité DGS/DGSA/directeurs hebdomadaire, réunion DGS/RAF bimensuelle, « actus cadres », « campus cadres », « revue de projets », séminaires thématiques.

l'intégration des outils et instances IdEx dans la gouvernance de l'établissement. Cette intégration permet de faire progresser l'organisation interne et le positionnement stratégique. Le comité encourage une meilleure appropriation de ces outils par les instances statutaires comme le conseil d'administration et le conseil académique.

À l'occasion de la visite, le comité a constaté que les SNI s'emparent parfois de manière hétérogène des évolutions de l'établissement. Certaines composantes du collège en charge de la santé n'adhèrent pas à la structuration en départements et collèges, comme indiqué *supra*[89]. Aussi, en réponse (partielle) aux attentes 1 et 2, **le comité recommande non seulement à l'université de développer un dialogue particulier avec les SNI, dialogue qui gagnerait à s'appuyer sur les COMS, mais également de faire en sorte que la stratégie de l'établissement s'applique également aux composantes à statut spécifique.**

La situation actuelle est le fruit de processus innovants (fusion, IdEx, PIA, etc.). Les engagements de nombreux acteurs ont contribué aux évolutions majeures de l'UB. Le comité encourage l'université à se saisir des défis du renouvellement des équipes à travers l'élaboration d'une démarche ambitieuse de planification de la relève.

L'université déplore la place insuffisante des étudiants au sein des nombreuses instances[90]. La participation étudiante aux dernières élections est encore faible[91] . Il est difficile pour le comité d'établir clairement quels facteurs peuvent participer de cette insuffisance de la place qu'occupent les étudiants dans la vie démocratique et institutionnelle de l'établissement. Certains de ces facteurs sont institutionnels : par exemple, l'étudiant vice-président n'a pas une position équivalente à celle qu'occupent les autres VP dans « l'organigramme présidence ». D'autres relèvent de l'animation et de la reconnaissance de l'engagement étudiant sous tous ses aspects. Pour répondre à l'une des attentes de l'université (n°3)**, le comité recommande d'ouvrir rapidement le chantier de l'intégration des étudiants dans la gouvernance, par le biais de leur participation à des sujets concrets, de la diversification de leurs créneaux d'engagement, et d'une meilleure valorisation de cet engagement.**

La communication est positionnée comme outil stratégique. La direction de la communication est, par exemple, présente au Codir et ses priorités sont alignées sur les enjeux de l'établissement. La communication externe est aboutie dans sa structuration, ambitieuse dans son intégration avec la stratégie[92] de l'université, et performante dans sa production (identité visuelle, édition, web, etc.). **Le comité suggère que la communication interne puisse, dans certains cas, être améliorée et mieux partagée,** en particulier en ce qui concerne son articulation entre le niveau central, les composantes (en relation avec l'attente n°1), et la communication vers les étudiants, afin de partager largement les informations et les concertations relatives aux grandes mutations de l'université.

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

b/ Une politique d'évaluation bien diffusée mais qui doit encore être mieux coordonnée et exploitée

La démarche d'amélioration continue (AC) de l'UB vise à « faire évoluer l'établissement dans le sens d'une meilleure efficacité et d'une meilleure efficience par rapport à ses objectifs stratégiques »[93]. Pour ce faire, l'UB s'appuie sur une direction de l'accompagnement au changement (DAC) qui intervient en soutien aux cadres et à leurs équipes pour la réussite de leurs projets. Elle s'appuie également sur la direction de la transformation (DT), qui pilote les processus d'AC et le contrôle interne. Ces deux directions sont intégrées au pôle « pilotage et aide à la stratégie » (PAS). Des relais pour le contrôle interne existent dans les services centraux, mais la fonction d'amélioration continue n'est pas systématiquement formalisée aux niveaux inférieurs. Un comité d'amélioration continue (COMAC)[94] assure le suivi de la mise en œuvre de la feuille de route en matière d'AC. Les bonnes pratiques dans ce domaine sont partagées en tant que de besoin dans les réunions de cadres. L'UB,

[89] Ce qui montre que la recommandation Hcéres de 2015 « *trouver un processus obligé de coordination entre les départements et entre les collèges* » n'a pas été pleinement satisfaite.

[90] RAE, p. 18.

[91] 6,2 % comparée à une moyenne nationale de 10,2 % (https://www.aefinfo.fr/depeche/643753).

[92] Suite entre autres à un audit en 2016.

[93] Feuille de route stratégique de la vice-présidence « Amélioration continue », p. 5.

[94] Composé des VP « affaires institutionnelles » et « amélioration continue », du DGS et du DGSA en charge du pôle PAS, ainsi que les directrices du pôle PAS le cas échéant (RAE, p. 22).

par son dynamisme en matière d'appel à projets compétitifs et les nombreuses évaluations dont elle fait l'objet, a par ailleurs développé une culture de l'évaluation externe.

À la lecture du RAE[95] et de ses annexes et à la suite des entretiens, il apparaît que la démarche d'AC de l'UB porte essentiellement sur « l'excellence opérationnelle »[96] au service de la stratégie de l'établissement et sur les grands projets, y compris leur pilotage[97]. Le soutien à la transformation, d'un grand professionnalisme, vise avant tout les processus et le contrôle interne, ce qui donne lieu à des audits ponctuels. **Pour compléter cette approche sectorielle portant sur des objets concrets, le comité recommande une approche plus globale permettant aux services de prendre du recul par la mise en place d'autoévaluations dans une logique plus intégrée.** Les premières initiatives dans ce sens sont encourageantes et permettront à terme de renforcer la capacité autoréflexive des services.

L'évaluation des enseignements par les étudiants (EEE) et l'amélioration continue dans le domaine de la recherche[98] constituent des objectifs stratégiques de l'AC. En revanche, les approches institutionnelles (pilotage stratégique et opérationnel) et celles qui concernent les activités d'enseignement et de recherche évoluent dans des circuits parallèles, ne trouvant que rarement des points de contact[99]. Une politique de la qualité structurée à l'échelle de l'établissement permettrait une meilleure intégration et une plus claire articulation de ces différentes approches. L'utilisation des éléments transversaux issus des nombreuses évaluations externes permettrait également de nourrir la réflexion stratégique globale et le pilotage de l'établissement.

Le comité recommande donc de développer l'approche intégrée d'évaluation des services afin de renforcer la culture autoréflexive. Il invite également l'établissement à renforcer la prise en compte des résultats (éléments transversaux) des évaluations externes au service de la réflexion stratégique et du pilotage de l'établissement.

4 / Le pilotage opérationnel global

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

a/ Une forte capacité de projection pluriannuelle, atténuée par des fragilités du système d'information

L'université a fait le choix de réunir dans un pôle administratif unique[100] sous l'autorité d'un DGS adjoint toutes les fonctions relatives au pilotage : accompagnement au changement, transformations organisationnelles, analyse économique, études statistiques et planification stratégique. Ce choix traduit la volonté de l'établissement, et ce depuis sa création, de définir une politique de gestion pluriannuelle. Une instance (le COMAC) et une vice-présidence à l'amélioration continue viennent compléter utilement le dispositif.

De nombreux tableaux de bord sont mis à disposition de l'équipe politique et administrative. À défaut de l'existence d'une véritable comptabilité analytique, l'UB s'est lancée dans des chantiers d'expérimentation d'une cartographie des activités économiques ou plus récemment de calcul des coûts. Ainsi, l'établissement a su établir une projection financière (jusqu'en 2023) [101] pour faciliter ses choix macroéconomiques. La soutenabilité globale de l'offre de formation est de fait mesurée.

Le dialogue de gestion a été adapté à l'organisation spécifique de l'université en SNI. Depuis 2019, des COMS sont proposés sur la base du volontariat. Les premiers ont été signés avec l'IUT et deux collèges. Les prochains seront signés avec le collège SH et deux départements en décembre 2021. Il ressort des entretiens que le

[95] RAE.

[96] *Idem*, p. 6.

[97] cf. *supra* « L'université décline ses orientations stratégiques en grands objectifs opérationnels ».

[98] Essentiellement des certifications de plateformes.

[99] Par exemple, l'audit sur la réussite étudiante.

[100] Pôle PAS « pilotage et aide à la stratégie ».

[101] L'exercice est réalisé à partir des données des comptes financiers 2017 à 2019 et des prévisions budgétaires de 2021 à 2023. On observe les tendances suivantes : le poids du GVT dans les dépenses de masse salariale entrainera une dégradation du résultat (7,3 M € en 2017 pour 0,7 M€ en 2023), l'UB prévoit cependant un développement de ses ressources propres sur la période (134 M€ en 2017 pour 154 M€ en 2023) ce qui en amorti l'effet et souhaite maintenir dans le même temps sa capacité d'autofinancement pour les investissements autour de 7 M€. Le fonds de roulement connaitra donc fort logiquement une érosion à partir de 2021 (de 67,7 M€ en 2021 à 62,3 M€ en 2023).

dialogue s'est bien déroulé, même si le contenu et la forme des contrats sont variables selon les SNI. Les collèges et départements de recherche sont cependant moins bien outillés pour dialoguer avec les unités de formation et les unités de recherche qui les composent. Ces COMS s'inscrivent dans un processus de programmation budgétaire classique (débat d'orientation budgétaire, lettre de cadrage, commission des moyens). **Pour que les COMS puissent jouer un rôle central dans le dialogue de gestion, le comité recommande de les généraliser rapidement à l'ensemble des SNI et de faire en sorte qu'ils deviennent un levier d'injection de moyens nouveaux** ; cette recommandation répond en partie à l'attente n°1.

Plusieurs éléments viennent cependant atténuer les capacités de pilotage de l'UB. Tout d'abord, l'université n'a toujours pas mis en place de schéma directeur du numérique. Malgré une gouvernance effective autour d'une vice-présidence, d'un COSINUS[102], de comités numériques de domaines placés en amont du COSINUS (formation, recherche, relations extérieures et affaires institutionnelles) et malgré des moyens importants apportés par l'IdEx[103], le système d'information de gestion ne répond plus aux attentes des équipes[104]. La question du maintien d'une offre essentiellement établie sur les produits du consortium Cocktail se pose, notamment pour le SI[105] finances. De la même manière, accorder la priorité aux développements numériques futurs nécessite d'améliorer la prise en considération du poids de l'UB au sein du consortium. **Le comité recommande l'établissement d'une feuille de route du numérique concernant la complétude et les évolutions majeures du SI de gestion impliquant une analyse d'impact des dispositifs retenus et ceci sans attendre la mise en place du schéma directeur du numérique global.**

Par ailleurs, l'établissement est dans l'obligation d'accorder une attention très importante à la maîtrise de sa masse salariale, notamment en raison du poids de son GVT[106], alors même qu'il bénéficie d'un ratio entre masse salariale et ressources encaissables très favorable[107]. Pour autant, le centre de responsabilité budgétaire (CRB) gérant la masse salariale est déficitaire depuis 2014 (entre - 0,3 M€ et - 1,2 M€ par an, à l'exception de 2016). Sa programmation budgétaire est donc très dépendante de la nécessité du financement du GVT et des ressources générales ont dû être mobilisées pour refinancer la masse salariale[108].

Cette contrainte n'a donc pas encore permis à la direction de l'établissement de faire évoluer le système d'allocation des moyens, qui reste indexé sur les grands équilibres hérités d'avant la fusion, et que l'université reconduit d'un exercice à l'autre. **Le comité recommande de déterminer des critères d'allocation des moyens**, **ce qui ne sera possible qu'en s'appuyant sur une comptabilité analytique, sur la démarche qualité de l'établissement et sur son système d'information.**

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

b/ Une stratégie RH qui se concrétise par des dispositifs volontaristes, mais qui reste très contrainte par l'évolution du GVT

La fonction RH se caractérise par une forte centralisation, en réponse aux attentes de la gouvernance. Elle est organisée autour d'une direction générale adjointe qui compte 104 ETP et plus récemment d'une vice-présidence RH. Aux services de proximité créés après la fusion, qui correspondaient aux anciens périmètres des trois universités[109], s'est substituée une expérimentation sur la subsidiarité avec quelques composantes (IUT et Inspé), dont l'établissement ne peut pas encore tirer le bilan.

De nombreux dispositifs RH ont été déployés[110], ceux qui concernent l'attractivité étant portés par les financements IdEx. Des schémas directeurs sectoriels viennent utilement compléter ces dispositifs (SD

[102] Comité d'orientation des systèmes d'information et du numérique.

[103] Une équipe de 12 développeurs (les LUTINS) et 1,5 M€ par an.

[104] Visite sur site.

[105] Système d'information.

[106] GVT : glissement vieillesse technicité. Depuis 2014, le GVT moyen annuel a été de 2,6 M€ (source compte financier 2019).

[107] 75 % au compte financier 2019 – le seuil d'alerte étant à 83 %.

[108] Taxe d'apprentissage, droits d'inscription ou frais de gestion.

[109] PAC : plateforme administrative de campus.

[110] Repyramidages BIATSS ou MCF en PR, déprécarisation, CDD/CDI LRU, accompagnement à la transformation pédagogique ou des parcours professionnels, dispositifs d'intéressement.

handicap[111], SD QVT[112], SD offre sociale, SD égalité femmes-hommes[113]). L'UB porte politiquement ces dispositifs et ces schémas à travers une politique d'emploi qui repose sur des outils spécifiques et sur des procédures claires, avec des phases d'arbitrage transparentes et itératives[114]. Cependant, là encore, **une forme de logique de reconduction des moyens subsiste**, en raison de la nécessaire soutenabilité des dépenses de masse salariale.

La qualité du dialogue social est reconnue par les partenaires sociaux ; cela a particulièrement été le cas à l'occasion de la crise sanitaire.

Le comité recommande cependant à l'UB de compléter ses nombreux schémas directeurs par **un schéma RH global, l'obtention du label HRS4R[115] et le lancement d'une réflexion stratégique de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences.**

Par ailleurs, la **nomination d'un référent déontologue** devient urgente pour des raisons juridiques, mais également compte tenu des ambitions de l'établissement en matière de RSE. **Enfin, le comité recommande de travailler avec les organismes de recherche, dans le cadre de la politique de site, à des stratégies communes en matière de GRH**[116].

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

c/ Une stratégie immobilière tournée vers le développement des ressources propres totalement assumée

La qualité du management et de la stratégie immobilière de l'UB a permis la dévolution à l'université de son patrimoine en 2019.

L'établissement s'est véritablement saisi de cette nouvelle compétence et assume ses ambitions en matière de valorisation de son patrimoine comme axe de développement de ses ressources propres[117]. Il est désormais devenu un acteur incontournable sur le site, dans ses relations avec les collectivités. En effet, compte tenu de son nouveau rôle (développeur foncier) et de ses implantations en centre-ville, les collectivités associent dorénavant l'UB à leur stratégie de développement urbain.

Son organisation, déjà reconnue par un audit IGAENR-IGF[118] en 2016, a su évoluer. Le pôle PILPSE[119] **a été transformé** en pôle « patrimoine et environnement » pour prendre en compte de nouveaux enjeux comme celui de la transition environnementale, ou l'amélioration de l'offre de service aux usagers. En référence à l'attente n°5, **le comité salue la mise en œuvre exemplaire de cette stratégie,** qui s'appuie sur un SPSI[120], sur un schéma directeur immobilier à 5, 10 et 20 ans, **et répond ainsi à une des préconisations de la précédente évaluation[121].** L'établissement a mis en place des schémas directeurs sectoriels et s'appuie sur une gouvernance structurée autour d'une vice-présidence et d'un comité d'orientation de la politique patrimoniale.

---

[111] En 2019, avec 224 personnels bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE), l'université couvre 70 % de l'obligation légale soit 4,23 % de l'effectif déclaré selon les règles du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP).
Au 31 décembre 2019, 9 doctorants au titre du handicap sont employés à l'université. – source bilan social 2019.

[112] QVT : qualité de vie au travail.

[113] La féminisation du personnel de l'université de Bordeaux s'est légèrement accentuée depuis 2014 : toutes catégories confondues, les femmes représentent en 2019 54 % de l'effectif salarié (contre 52 % en 2014) : sur les 5 850 agent.es de l'UB, on trouve en 2019, 3135 femmes et 2 715 hommes. Cette petite accentuation de la part des femmes dans le personnel s'explique par la progression de la part des femmes parmi les EC et une stabilité chez les femmes parmi les BIATSS (dont le nombre est par ailleurs passé de 2749 en 2014 à 2704 en 2019) – source Plan d'action pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

[114] Plan de gestion des emplois (PGE), COPIL PGE présidé par le VP RH.

[115] HRS4R : *Human resources strategy for researchers*, qui est indispensable compte tenu du positionnement de l'établissement.

[116] Parmi les innovations possibles, on peut suggérer par exemple : étendre le principe des campagnes NOEMI (nouveaux emplois offerts à la mobilité Interne) du CNRS à l'ensemble du site, établir une revue de ressources commune, organiser des réseaux métiers inter-employeurs, etc...

[117] Par la vente de terrains ou la valorisation de nouveaux bâtiments construits à cet effet.

[118] Inspection générale de l'éducation nationale et de la recherche/Inspection générale des finances.

[119] PILPSE : pôle immobilier, logistique, prévention, sécurité et environnement.

[120] SPSI : schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

[121] « *Établir rapidement un schéma directeur du patrimoine immobilier, qui intégrera la politique de développement de l'institution, pour projeter, au-delà du plan Campus, la soutenabilité financière à long terme des rénovations, constructions et entretiens nécessaires* ».

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche

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

a/ Une politique de recherche ambitieuse et bien structurée, reflet du positionnement et de la stratégie de l'université, mais qui doit encore optimiser sa mise en œuvre.

L'université a fait des choix stratégiques en recherche pour obtenir une masse critique suffisante dans le cadre des grands axes définis par la stratégie de l'établissement. Ces choix sont toutefois régulièrement rediscutés selon une périodicité adaptée. Ainsi, l'UB a su remettre en cause les LabEx après 10 années de bon fonctionnement, et concentrer des ressources importantes sur un nombre restreint de « grands programmes de recherche » (GPR) interdisciplinaires et à fort intérêt sociétal pour les 8 ans à venir. Ce choix volontaire illustre ainsi son aptitude à assumer sa stratégie de recherche et ses ambitions.

Une structuration innovante et réaliste, mais qui peut encore améliorer son fonctionnement.

Les entretiens ont montré que la structuration de la recherche en 11 départements thématiques est désormais unanimement adoptée et jugée positive. Ils ont aussi montré que le bon fonctionnement du système repose beaucoup sur la forte implication de l'équipe de la vice-présidence recherche. Le fonctionnement des instances, en particulier au niveau des départements, peut encore progresser.

Les départements correspondent à des communautés cohérentes : les outils de pilotage fonctionnent et les directeurs d'unités y participent activement. Les effets de frontière entre départements sont bien traités, par l'appel à projets notamment, ainsi qu'au cours des réunions mensuelles du comité de pilotage recherche[122]. On note cependant une difficulté entre les départements CHANGES (sciences sociales des changements contemporains) et ECOR (évaluation, comportements, organisations), liée à un projet de fusion entre deux unités issues de ces deux départements.

Dans un grand nombre de cas cependant[123], le rôle des départements dans l'élaboration des grands programmes de recherche a été jugé trop faible. **Le comité recommande que les transmissions d'information venant des départements vers la vice-présidence recherche soient améliorées pour qu'ils puissent contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de l'université**. Même si l'arbitrage des dotations de fonctionnement entre unités d'un même département se passe bien, des progrès restent à faire concernant les montants trop modestes des appels à projets, la manière de faire émerger des thèmes novateurs et le « suivi des talents ».

Les dialogues de gestion[124] organisés pour les départements et certaines unités de recherche[125] sont un outil de première importance : ils donnent aux chercheurs une vue assez claire de leur environnement à venir, ce qui peut permettre de développer des recherches « à risque » sur des temps longs. Le comité encourage l'université à poursuivre son effort en ce sens. En effet, des limites subsistent et témoignent de l'aspect encore très parcellaire des dialogues de gestion, insuffisamment outillés en raison de l'absence d'un SI recherche.

Les entretiens ont aussi montré que le rôle des trois responsables administratifs et financiers (RAF) affectés aux départements est mal compris par les laboratoires, dans un contexte de tension sur les postes administratifs. **Le comité recommande à l'université de clarifier sa politique sur une éventuelle augmentation des postes de RAF dans les départements et sur leur rôle.**

---

[122] Ces réunions regroupent sur une base mensuelle les directions des départements et la vice-présidence recherche (RAE, p. 44).

[123] Visite sur site.

[124] Dialogues objectifs-ressources du CNRS, dialogue de début de quinquennal/labélisation avec l'Inserm, par exemple.

[125] C'est un objectif affiché dans le RAE p. 49 : « Élargir progressivement les dialogues de gestion et stratégique à l'ensemble des unités de recherche. ».

Une nécessaire cohérence avec les organismes de recherche.

Il existe un bon dialogue entre les tutelles au sein des unités mixtes de recherche (UMR). Au niveau du site, on note certaines avancées, comme la labélisation des plateformes, la coordination des besoins en équipements scientifiques (CPER 2021-2027), les dossiers EQUIPEX+ en 2020, par exemple. Cependant, cette coordination reste encore parcellaire : l'UB souhaite en particulier généraliser les pôles de gestion unique en appui aux unités et mieux coordonner la politique nationale des organismes et la politique de site[126]. **Le comité suggère également de renforcer l'implication des organismes dans la gouvernance des départements.**

Comparé au nombre d'EC, le nombre d'IATSS[127] dans les unités de recherche est aussi faible que dans beaucoup d'autres universités. Cependant, de l'avis du comité, cette caractéristique ne peut pas justifier la faiblesse relative du nombre des personnels des organismes nationaux de recherche (ITA et chercheurs) par rapport aux personnels de l'université : l'intérêt d'un renforcement de l'implication, inégale selon les organismes[128], en matière de ressources humaines dans les unités du site mériterait d'être reconsidéré dans le cadre d'une vision stratégique partagée. De manière générale, **le comité considère qu'une association plus étroite des organismes de recherche à la stratégie de recherche de l'UB est indispensable pour permettre de valoriser encore mieux le potentiel de recherche sur le site.**

Une ambitieuse dynamique de soutien à la recherche, qui peut encore être perfectionnée.

La visite sur site a mis au jour chez certains acteurs de l'université un sentiment de manque de soutien à la recherche. Relativement à cette perception, **le comité recommande vivement à l'université de davantage expliciter et objectiver sa démarche sur ce plan. Il lui recommande également d'améliorer sa procédure d'arbitrage concernant les recrutements d'enseignants-chercheurs, pour diminuer une tension lors de la définition des profils des postes[129], entre les éléments relatifs à l'enseignement et ceux relatifs à la recherche**[130].

La politique de l'université en matière de plateformes mutualisées labélisées par l'université avec les organismes de recherche mérite d'être saluée et poursuivie[131] : ainsi les chercheurs disposent-ils d'équipements de pointe[132]. Une tarification auditable permettra que l'utilisation de ces plateformes dans le cadre de projets financés sur ressources propres (y compris projets ANR ou Europe) soit facturée au moins au coût complet. **Le comité recommande de préciser les enjeux de financement relatifs à l'achat de nouveaux équipements, ainsi que le coût de leur maintenance**, **permettant aux plateformes de conserver leur meilleur niveau de service grâce à une meilleure anticipation des enjeux de renouvellement.**

Les actions entreprises par l'UB pour développer les relations internationales sont indissociables de la stratégie de recherche. L'augmentation du nombre de projets lauréats aux appels à projets européens[133], en particulier ceux que porte l'université, est saluée par le comité. Le bénéfice en termes d'attractivité pour des doctorants ou post-doctorants est clairement explicité dans le RAE[134][135]. Cependant, il est peut-être un peu tôt pour juger de la manière dont ces coopérations internationales, en particulier celles qui ont été établies avec l'université européenne ENLIGHT et l'université du Pays basque, influent sur la stratégie de recherche de l'université de Bordeaux. L'extension des laboratoires internationaux conjoints ou assimilés fait partie des priorités de l'UB[136].

---

[126] RAE p. 46.

[127] Ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé.

[128] RAE p. 47 : début 2019, la part des effectifs universitaires dans les UMR était de 53 % (par comparaison, 25 % pour le CNRS). Ces personnels incluaient 1 667 enseignants-chercheurs dont 1 353 titulaires (par comparaison, 465 chercheurs titulaires CNRS).

[129] Processus décrit p. 71-72 du RAE.

[130] Le précédent rapport Hcéres recommandait de « *clarifier le processus de définition des profils recherche des postes d'enseignants-chercheurs* » ; cet objectif n'a pas encore été pleinement atteint.

[131] Mise en place d'une fédération de plateformes de recherche labélisées.

[132] Certaines de ces plateformes ont été structurées grâce aux appels d'offre Equipex du PIA.

[133] RAE, p. 51.

[134] *Idem*.

[135] Ce qui répond à une des recommandations du comité Hcéres en 2015 : *Investir avec volontarisme dans la formation doctorale, ce qui soutiendra la réputation de l'établissement ».*

[136] L'UB est engagée dans 19 LIA/IRP, dont deux impliquent le campus transfrontalier (LTC). À noter la création d'un laboratoire international de recherche (IRL) en Inde avec le CNRS et de l'unique LIA en France avec l'Inserm en Afrique à Abidjan (RAE, p. 50).

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

b/ Une université qui affiche des politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique conformes à ses ambitions, mais qui doit encore améliorer leur coordination.

Il apparaît clairement que l'UB a pu intégrer les différents déterminants favorisant la réussite d'une politique de valorisation à savoir : les déterminants individuels[137], les déterminants organisationnels[138] et les déterminants institutionnels et environnementaux[139].

Les politiques de valorisation font partie intégrante de la stratégie de l'UB[140]. Une trentaine de personnes est affectée à cette priorité, répartie dans les services internes (direction innovation, partenariats, entreprises – DIPE ; direction de la recherche et de la valorisation – DRV). La SATT joue un rôle moteur dans les relations entre l'institution et les partenaires économiques et industriels. La filiale Adera[141] assure la gestion des contrats industriels et le portage de certaines plateformes, comme celle des cellules de transfert. On notera aussi l'existence des cellules de transfert de technologie (CTT)[142] et la création récente de « *The Hub* »[143] Outil à la disposition de l'UB, la SATT est alignée sur la stratégie de l'université en matière d'innovation. Les compétences managériales qu'elle apporte lui permettent de jouer pleinement ce rôle. Le réseau industriel et académique est étendu et diversifié ; les missions et objectifs de la SATT sont clairs et bien intégrés par l'ensemble de l'institution ; une veille systématique des possibilités de collaboration permet aux chercheurs de choisir les projets de recherche et les partenaires adéquats ; la stratégie de sortie est réfléchie et cohérente. On note également une organisation structurée de la sensibilisation des chercheurs à la valorisation de leurs travaux[144], ainsi qu'une réelle capacité à évaluer les partenariats mixtes privés-publics au bénéfice des deux parties.

On peut toutefois considérer un certain nombre de **pistes d'amélioration**, qui sont dans la continuité des recommandations déjà émises par le Hcéres en 2015[145].

Améliorer la coordination des dispositifs de valorisation[146].

Le comité recommande que la SATT et les services en charge de la valorisation de l'ensemble des partenaires de l'UB[147] travaillent en mode collaboratif afin d'éviter de se retrouver en situation de concurrence, que ce soit au sujet du guichet d'accueil des entreprises, à propos de la gestion des contrats, voire d'installations techniques. Cette collaboration nécessite le passage de stratégies individuelles à une stratégie collective. Cette stratégie serait soutenue par la définition d'indicateurs qui décriraient l'activité de valorisation et de soutien à

---

[137] Ceux-ci ont trait aux caractéristiques démographiques des chercheurs, à leur capital humain et social, leur statut professionnel au sein de l'UB, et bien entendu à la nature de leurs activités de R&D.

[138] Facteurs liés à leur unité, département de recherche, et plus largement des structures de valorisation mises en place par l'UB.

[139] Qui renvoient à la structure et à la gouvernance de la recherche publique au niveau régional ou national, sachant que nombre d'institutions, aux côtés de l'UB, peuvent être impliquées dans des activités de R&D, d'innovation, et de transfert de connaissances.

[140] Un vice-président dédié « innovation et relations avec les entreprises » doté d'une feuille de route qui mentionne : « *L'innovation et toute forme de relation avec les entreprises sont deux activités qu'il ne faut pas distinguer des missions historiques de formation et de recherche [...], et [...] qu'il est nécessaire d'intégrer dans la stratégie de développement de l'université.* ».

[141] L'Adera est une SAS en charge de la gestion financière des contrats de collaboration et de prestation, ainsi que de la gestion de certaines plateformes. Originalement sous forme associative, elle est devenue une filiale de l'Université de Bordeaux en juin 2019 (qui détient 60 % des parts), comme le demandait la Cour des Comptes - http://www.adera.fr.

[142] Le dispositif « cellule de transfert de technologie » consiste à créer des départements de l'Adera adossés à des laboratoires publics pour répondre aux besoins technologiques des entreprises en valorisant les savoir-faire et les équipements des laboratoires sous forme de prestations : audits, études, analyses, formations, mises en œuvre de projets d'innovation (http://www.adera.fr/cellules-de-transfert-technologie-plateformes-aquitaine).

[143] The Hub : Initiative de l'université de Bordeaux, du CNRS, de l'Inserm et de l'ensemble de ses partenaires pour répondre aux demandes d'accès aux ressources et compétences de l'enseignement supérieur et de la recherche, d'implantation sur le campus, ou d'engagement dans des démarches intégrées au profit de l'innovation dans les territoires. (https://www.thehub-bordeaux.fr).

[144] On note, par exemple, une augmentation des brevets déposés de 236 en 2015 à 419 en 2019 (Fiche Thématique SATT AST).

[145] https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026116

[146] Ce point avait été souligné dans les recommandations synthétiques du précédent rapport : « *Assumer pleinement sa responsabilité sociétale d'acteur majeur du développement socioéconomique au bénéfice de sa région en collaboration ouverte avec tous les partenaires du site, même si certains d'entre eux peuvent encore avoir aujourd'hui une vision divergente de celle de l'UB* ».

[147] Organismes, FBU (pour l'IHU), CHU, mais aussi la Région.

l'innovation sur le site de l'UB de manière plus globale (et non structure par structure). Les efforts en ce sens de la vice-présidence recherche et de la direction de la SATT gagneraient à être poursuivis et amplifiés. **Le comité recommande une clarification des rôles et des responsabilités[148] entre la DIPE et la SATT**. De plus, lorsqu'une équipe de recherche souhaite discuter de possibles projets de recherche avec un industriel, une très grande proximité entre la SATT, la DRV et la DIPE s'avère nécessaire afin que les questions de PI[149] et de valorisation puissent être évoquées aussi tôt que possible.

Simplifier les circuits et les procédures.

Les processus internes de décision, d'approbation des partenariats ou de création d'entreprises sont souvent complexes et font intervenir de nombreux acteurs. **Le comité recommande de les simplifier au maximum,** afin d'accroître leur efficacité et d'apporter une réponse plus adaptée aux besoins économiques et industriels. Il serait en outre utile d'améliorer la lisibilité des attributions des différents acteurs, tant au sein de l'UB que pour ses partenaires externes. La problématique du recrutement et de la fidélisation de personnels capables de comprendre autant les activités de laboratoires que les besoins des entreprises constitue un enjeu majeur pour les SATT au niveau national. **Le comité recommande à l'UB, en tant qu'actionnaire important de la SATT, de s'en saisir activement**.

Mieux diffuser la culture de la valorisation.

Le comité recommande de développer une stratégie internationale plus ambitieuse et d'ancrer les bénéfices des partenariats dans le paysage économique régional et national. L'Université gagnerait à densifier son réseau international, et à accroître ainsi son attractivité.

Le lien entre doctorat et innovation mériterait d'être renforcé[150] : la formation et le soutien spécifique pour valoriser un travail de thèse en fin de doctorat pourraient permettre de motiver un plus grand nombre de doctorants**.** Les directeurs de thèse pourraient aussi être incités davantage à guider ce type de démarche sur le plan scientifique. L'université s'est donné la capacité d'héberger de jeunes entreprises à proximité immédiate des laboratoires [151], ce qui représente un atout certain.

L'université doit traduire ses engagements en matière de diffusion de la culture scientifique dans une véritable politique intégrée de l'inscription de la science dans la société.

Une organisation consacrée à cette thématique a été mise en place : il s'agit d'un service central (FIPVU[152]) délocalisé sur trois campus. L'université soutient la Maison pour la science en Aquitaine, implantée sur son campus [153]. Elle est particulièrement active dans la co-organisation d'événements, certains classiques [154], d'autres renvoyant à des démarches plus originales[155], qui démontrent son engagement dans ce domaine. Cependant, la dimension culturelle de cette mission est peu développée dans le RAE et peu visible à l'université. **Le comité suggère à l'établissement de mieux structurer ses actions à travers la construction d'une stratégie globale d'inscription de la science dans la société** [156] **et grâce à un travail plus étroit avec les autres établissements du site, en particulier dans le cadre du CCSTI *Cap Sciences*.**

---

[148] Par exemple, en phase de prématuration.

[149] Propriété intellectuelle.

[150] Comme le recommandait le précédent comité Hcéres en 2015 : « promouvoir la culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation auprès des chercheurs, des enseignants et des étudiants ».

[151] L'université a mobilisé une enveloppe de 2 M€ sur le fonds IdEX pour le programme d'hébergement de start-up afin d'augmenter sa capacité d'accueil pour des entreprises sur ses campus (RAE, p. 55).

[152] FIPVU : pôle formation, insertion professionnelle et vie universitaire

[153] RAE, p. 56. À noter que de nombreuses régions sont dépourvues de Maisons pour la science - https://www.maisons-pour-la-science.org

[154] Nuit des chercheurs, Fête de la science, Ma thèse en 180 secondes.

[155] Les « rencards du savoir » ou le festival arts & science FACTS.

[156] RAE, p. 57.

2 / La politique de formation tout au long de la vie

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

a/ Un pilotage renforcé d'une offre de formation tout au long de la vie innovante, ambitieuse et intégrant des modalités d'enseignement à fort potentiel au service de la réussite de tous les étudiants.

La définition de la stratégie globale de la formation et de l'offre de formation (OF) a fait l'objet d'importants travaux depuis 2015. Cette stratégie[157] s'appuie sur une approche programme et sur un renouvellement de la pédagogie universitaire, en adéquation avec la loi ORE[158]. Ce renouvellement se trouve au cœur de deux projets très structurants :

- Le projet *NewDeal,* centré sur le 1er cycle, est pionnier dans le domaine de la transformation pédagogique[159]. Même si la crise sanitaire et le rythme des réformes ne permettent pas de finaliser toutes les expérimentations conduites principalement avec des formations des collèges « sciences et technologies », « droit, science politique, économie, gestion » et « sciences de l'homme », le comité apprécie la volonté de l'université de l'étendre à toute l'OF, et d'impliquer l'ensemble des collèges et des instituts. **Il recommande d'associer davantage les étudiants pour une co-construction de la future OF et de s'assurer de leur adhésion.**
- L'alliance ENLIGHT et le projet *NewDeal* sont appelés à jouer un rôle moteur dans l'internationalisation de l'OF, que ce soit pour l'internationalisation à domicile, l'intégration de l'apprentissage des langues ou la mobilité. Même si l'institution d'un pôle langues à l'UB a favorisé la transformation pédagogique des enseignements de langues[160], **le comité recommande une réflexion globale, associant ses partenaires du site, sur les langues et leur apprentissage.** Cette réflexion globale améliorerait la visibilité régionale et internationale de Bordeaux en tant que destination d'études (cette recommandation répond en partie à l'attente n°4).

Le pilotage, orchestré par la vice-présidence FVUC[161], **repose sur une organisation à forte délégation, avec un « principe renforcé de subsidiarité »** du niveau central aux unités de formation. Ses outils sont une feuille de route[162] ambitieuse et des tableaux de bord formation[163] très complets, outils qui lient et responsabilisent l'ensemble des acteurs (VP, directions et services, collèges et instituts, responsables de formation). L'université de Bordeaux pointe des difficultés financières liées en partie à la mise en place des dernières lois (ORE, Santé)[164], sources potentielles de démotivation des équipes. Le comité est conscient de cette difficulté.

La formation par apprentissage et la formation continue ont connu des développements contrastés liés aux contraintes spécifiques de leur gestion :

- 115 formations (1 115 apprentis) sont ouvertes à l'apprentissage en 2019 contre 52 en 2016, signe d'un véritable essor. Le nombre d'apprentis reste modeste au regard de la taille de l'établissement. Un pilotage centralisé avec la fusion des CFA en 2018 apparaît comme un facteur positif ;
- pour la formation continue, qui inclut la reprise d'études et la validation des acquis, même s'il est constaté une croissance des recettes de 19 % au cours de la période de référence, celles-ci sont inégalement réparties selon les secteurs. Cette activité se déploie au sein de 11 services organisés en réseau, avec l'appui d'une mission centrale. L'activité relève des filières, essentiellement sur la base du volontariat.

---

[157] Plan stratégique U25 et document de cadrage de l'amélioration continue de l'OF (2019).

[158] Loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants.

[159] *NewDeal* est lauréat de l'appel à projets « Nouveaux cursus universitaires » du PIA3. Parmi les grandes évolutions, on notera la diversification des parcours comme des modalités pédagogiques, le développement de la modularité et de la flexibilité des programmes de formation permettant la personnalisation des parcours, le développement de l'interdisciplinarité, l'ouverture sur le monde (environnements socio-économiques, internationalisation …) ou la diversification des voies et des rythmes de professionnalisation et d'insertion professionnelle (RAE p. 59).

[160] RAE, p. 67.

[161] Vice-présidente « formation, vie universitaire et citoyenne » (FUVC) accompagnée de trois VP « formation continue et apprentissage » ; « vie étudiante et de campus » ; « orientation, insertion professionnelle et relations avec le secondaire ».

[162] FDR stratégique « Formation et vie universitaire et citoyenne » V4 24-09-18.

[163] RAE, p. 58

[164] Lettre du Président au rectorat.

Le comité souligne que l'approche programme employée pour construire l'OF (référence 12) est un véritable avantage pour répondre aux attentes des partenaires socio-économiques. En relation avec l'attente n°6, **le comité recommande :**
1) de renforcer les moyens d'action de la mission centrale, à l'image du CFA ;
2) de structurer la relation avec le monde socio-économique pour que l'UB devienne un réel acteur incontournable de la FTLV[165], orientation stratégique de l'établissement[166] peu visible à ce jour.

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

b/ Un cadrage et des dispositifs bien construits qu'accompagne un développement cohérent de l'innovation pédagogique

Dans **une logique de définition des acquis de l'apprentissage et de leur structuration en blocs de compétences (BC)**, l'établissement a intégré l'approche programme pour réviser les contenus de l'OF. Expérimentations, mise en place des CP[167], enregistrement des fiches RNCP, renforcement des missions d'appui sont autant d'atouts pour garantir une **action coordonnée, opérationnelle et efficace. Le comité souligne la qualité du travail accompli** et encourage les activités de l'OpenLab *ImPact*[168], la co-construction des BC avec le monde socio-économique et les étudiants.

La MAPI[169] est un service fondamental pour accompagner les équipes pédagogiques dans leur appropriation de l'approche par compétences. Son animation du réseau Inov UB[170], associée à la démarche projet[171] par appels à projets internes ou externes, concourt à l'essaimage des bonnes pratiques[172].

Le numérique au service de la formation.

Une meilleure intégration des enjeux de la formation et du numérique s'observe avec la coordination du comité de pilotage Form@Num. L'usage des environnements numériques d'apprentissage et des plateformes pédagogiques (*Moodle*, MediaPod) est en progression[173]. Mais la coexistence de plusieurs plateformes rend complexe leur usage par les étudiants et par les enseignants : **le comité en recommande l'harmonisation.** Les réalisations de la plateforme de formation numérique intégrée et de l'outil gestionnaire de l'offre de formation sont pour le comité une priorité en réponse au développement des nouveaux cursus.

Une internationalisation en formation qui fait l'objet d'une feuille de route stratégique (2018-2022).
Des succès majeurs ont été obtenus au cours de la période évaluée[174]. La poursuite des actions, le déploiement des espaces consacrés aux langues sur les campus, la création du pôle « langues » et la labélisation « Bienvenue en France » sont des facteurs positifs pour accroître le volume des mobilités entrantes et sortantes[175]. **Le comité suggère d'être attentif au bilan de chacune de ces opérations pour en optimiser l'efficience**.

Dans ce contexte de transformation pédagogique et d'internationalisation de l'OF, un nouveau **plan de formation à destination des enseignants** a été mis en place, accompagné par la MAPI ; une lettre pédagogique

[165] Formation tout au long de la vie.
[166] Feuille de route FTLV 2017.
[167] Les conseils de perfectionnement -CP- existent dans 71 % des licences, 91,7 % des licences professionnelles et 83,9 % des masters.
[168] *Workpackage* du projet New Deal chargé de l'évaluation de l'impact pédagogique des nouveaux cursus et des effets produits par leur mise en œuvre.
[169] MAPI : mission d'appui à la pédagogie et à l'innovation, 23 ETP composés d'ingénieurs de formation, ingénieurs pédagogiques et professionnels du multimédia.
[170] Réseau InovUB : 32 membres associant enseignants et ingénieurs pédagogiques de la MAPI et des SNI de formation.
[171] C3P : Commission permanente pour les projets pédagogiques ; Programme STEP : soutien à la transformation et l'expérimentation pédagogique.
[172] RAE p. 65 : en 2018-2019, 19 projets internes, 245 enseignants, 475 k€ ; six projets régionaux déposés et acceptés.
[173] De 2017 à 2020, augmentation significative du nombre d'espaces de cours créés et consultés, d'utilisateurs distincts sur Moodle et sur MediaPod, d'après le RAE.
[174] Rapport d'activités IdEx 2018-2019 : augmentation du nombre de masters internationaux, formation du personnel à l'amélioration de la pédagogie, bourses de mobilité, écoles d'été.
[175] Moins de 11 % d'étudiants étrangers et 12,4 % des étudiants en mobilité internationale en 2018-2019, hors programmes d'échanges.

mensuelle est publiée. **Le comité recommande d'accompagner cette mutation du métier d'EC par une révision du référentiel des heures d'enseignement,** comme cela est prévu.

3 / Le lien entre recherche et formation

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

a/ Un ancrage de la formation à la recherche au cœur de la stratégie.

Une ambition de lier recherche et formation dès la première année de licence (L1) affichée dans les orientations stratégiques (U25) et concrètement mise en œuvre au travers des EUR[176].

Les orientations stratégiques[177] incluent l'inscription de l'offre de formation dans une recherche au meilleur niveau et de façon pluridisciplinaire. Cet engagement se retrouve dans les attendus du projet NewDeal[178], qui fondent la note de cadrage de l'offre de formation 2021-2025 et qui doivent assurer un continuum entre formation et recherche, du niveau licence (L) au niveau doctorat (D)[179]. Il s'affirme particulièrement au travers des trois *Graduate Programs* et est conforté par le lancement du projet de structuration de la formation par la recherche dans les Initiatives d'excellence (SFRI) pour 11 cursus supplémentaires.

Le comité recommande :
1) de s'assurer, qu'à l'image du projet NewDeal, ces programmes irriguent de manière globale et, au niveau du site, l'offre de master ;
2) de remédier à la déconnexion affichée entre recherche et formation dans certains secteurs comme DEG[180].

Une formation doctorale coordonnée et pilotée.

La formation doctorale est organisée autour d'un collège doctoral d'établissement, le CED[181]. Doté d'une large délégation de compétences, il fonctionne comme un guichet unique pour l'ensemble des acteurs ; sa pertinence et son efficacité sont unanimement reconnues.

Il porte un catalogue de formations transverses très large, régulièrement mis à jour. Si le flux de doctorants reste à un bon niveau[182], la proportion de doctorants étrangers est en baisse régulière, alors que le nombre de cotutelles a fortement augmenté (+ 30 %). La promotion de la marque UBGRS[183] est conçue pour contrer cette dégradation de l'internationalisation des recrutements et l'alliance ENLIGHT doit aussi pouvoir jouer un rôle. Le CED assure le suivi de l'insertion professionnelle des docteurs à travers son « *PhD Career Center* »[184] et affiche des indicateurs en nette progression[185].

Des progrès restent à faire sur l'homogénéisation du lien entre écoles doctorales et départements : les pratiques sont différentes d'une école à l'autre, notamment en matière d'attribution des allocations doctorales, et

---

[176] EUR : écoles universitaires de recherche, lauréates d'un appel d'offre du PIA3 : DPH (*graduate school in digital public health*), LIGHTS&T (*advanced graduate program in Light Sciences & technologies*), UBGSNeuro (*advanced graduate school "Bordeaux Neurocampus"*).

[177] U25, axe 2 pp. 10 et 11.

[178] *NewDeal*, p. 9 : « l'ancrage des nouveaux cursus dans la recherche ».

[179] Note de cadrage de l'OF 2021-2025, pp. 9 et 13.

[180] Droit, économie, gestion.

[181] C'est une composante, avec sa propre administration ; Il inclut, outre les 8 ED de l'établissement, une ED co-accréditée avec l'UBM et les « graduate programs » dans la logique de formation par la recherche.

[182] Plus de 500 entrants/an. Les doctorants représentent 3,6 % des étudiants inscrits (contre 3,4 % en moyenne en France). Le nombre de cotutelles est passé de 147 en 2013 à 200 en 2019 ; Le taux d'inscrits étrangers est passé de 41 à 35 % sur la durée du contrat. (cf. Bilan du Contrat 2015-20, p. 10).

[183] UBGRS : *university of Bordeaux graduate research school*.

[184] Ce qui répond positivement à la recommandation de l'Hcéres en 2015 : « *Investir avec volontarisme dans la formation doctorale, ce qui soutiendra la réputation de l'établissement* ».

[185] Un indicateur qui progresse jusqu'à 91,9 % au bout de trois ans en 2019 (cf. État des indicateurs du contrat quinquennal 2015-2020).

certaines écoles doctorales concernent plusieurs départements. Il en résulte que, malgré les efforts des directeurs d'unités, ces départements ont du mal à suivre l'activité des écoles dont ils relèvent[186].

Une politique de ressources humaines qui doit venir en appui au lien entre la recherche et la formation.
Le Hcéres avait souhaité en 2015 voir l'université « améliorer l'articulation des profils recherche-formation ». L'université tente de répondre à ce défi par une procédure harmonisée et transparente incluant un « plan de gestion des emplois ». Ce plan de gestion donne satisfaction[187] aux acteurs de la formation, sans encore emporter l'adhésion des responsables des départements qui ont l'impression que leurs priorités ne sont pas considérées au même niveau que les priorités des formations[188]. **Le comité encourage l'université à proposer des procédures qui accentuent la cohérence entre formation et recherche dans sa politique de recrutement, ainsi qu'à obtenir au plus vite le label HRS4R**[189].

Une politique de documentation déterminée, ambitieuse et bien pilotée.
La politique documentaire est portée par un vice-président depuis 2018 et est pilotée par une direction transversale de la documentation (DDOC).

L'UB porte une attention particulière à la qualité de service aux usagers et dispose d'une offre structurée et substantielle : elle bénéficie des investissements de différents appels à projets, et s'inscrit dans la politique de site pour mutualiser les ressources par l'intermédiaire de la plateforme Babord+[190]. La politique documentaire est intégrée aux volets formation et recherche, au moyen d'une offre de formation abondante[191]. L'UB soutient activement la politique de science ouverte, en particulier par l'intermédiaire des archives ouvertes « OSKAR Bordeaux » [192] . **Le comité salue la stratégie engagée par l'université dans le domaine de la documentation. Il recommande de la conforter et de la développer.**

La réussite des étudiants

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

a/ Une université fortement impliquée pour répondre au besoin d'information et d'orientation des jeunes, mais une préparation à la professionnalisation qui mériterait d'être renforcée.

Un site spécifique « jechoisis.u-bordeaux.fr » et une immersion *La fac avant le bac*[193] sont proposés aux lycéens. **Le comité encourage son extension, notamment dans les zones où le taux d'accès à l'enseignement supérieur est faible**. Cette dynamique bénéficie d'une réorganisation efficiente de la MAOIP[194] et du projet ACCES[195], facteur mobilisateur qui réunit tous les acteurs de l'orientation de la région.

Parcoursup et la sélection en master ont été des leviers pour améliorer le traitement de la candidature à l'inscription, avec une révision des dispositifs d'admission, une dématérialisation des procédures et l'instauration d'un dialogue entre les acteurs (rectorat, équipes pédagogiques, candidats).

---

[186] Il s'agit d'un des seuls points non satisfaits de la recommandation Hcéres de 2015 : « *Investir avec volontarisme dans la formation doctorale, ce qui soutiendra la réputation de l'établissement* ».

[187] Visite sur site.

[188] RAE, p. 72.

[189] Délivré par la Commission européenne, le label « *HR Excellence in Research* » a pour objectif d'améliorer la qualité des pratiques RH, ainsi que les conditions d'activité des enseignants-chercheurs et chercheurs, tout en renforçant l'attractivité de ces métiers. https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/hrs4r

[190] Système de catalogage en réseau proposé au niveau des établissements ESR de Bordeaux : Babord+ (https://babordplus.u-bordeaux.fr/). Ce portail permet les accès aux ressources numériques ou physiques.

[191] Elle touche en 2020 27 % des étudiants inscrits de la L1 au M2 et 33 % des doctorants spécifiquement sur l'IST (information scientifique et technique).

[192] *Open science knowledge archive* (https://oskar-bordeaux.fr), qui héberge, conserve, valorise et rend accessibles tous types de publications scientifiques des acteurs recherche du site.

[193] Accueil de 2 500 lycéens issus de 37 lycées, sur 10 jours, implication de 84 enseignants.

[194] MAOIP : mission d'appui à l'orientation et insertion professionnelle.

[195] ACCESS : projet lauréat du PIA Territoires d'innovation pédagogique.

L'université de Bordeaux propose une grande diversité de dispositifs d'aide à la réussite qui font l'objet d'un suivi. En se saisissant entièrement du cadre de la loi ORE dès décembre 2018, directions des études[196] et contrats pédagogiques ont été impulsés. Les processus d'orientation en interne sont confiés à la MAOIP[197]. La plateforme AGIR[198], dispositif en évolution constante et en adéquation avec les réformes, propose aux étudiants les outils nécessaires à leur réussite. Le comité encourage sa poursuite et la **consolidation de la MAOIP**.

Le schéma directeur handicap est complété par un schéma directeur pour l'accessibilité numérique, et par une réorganisation du service PHASE[199], coordonnée par le pôle formation insertion professionnelle vie universitaire (FIPVU), et effective depuis 2020. **Le comité encourage l'établissement à y intégrer la problématique d'information et d'accueil des adultes en reprise d'études**.

Une appropriation renforcée des outils de suivi des règles et des procédures d'évaluation des acquis de l'apprentissage[200] a été nécessaire, du fait des nouveaux dispositifs d'accompagnement. L'OFVU[201], service très compétent et très sollicité, est au cœur de toutes les procédures d'évaluation des formations[202]. Le travail de réflexion sur la définition de la réussite de l'étudiant[203], étendu à celui qui a été effectué sur les mesures associées, est signalé par le comité comme très intéressant et indispensable dans le contexte de la personnalisation des cursus.

La culture entrepreneuriale se développe, principalement avec l'incubateur UBee-Lab,[204] et le dispositif PEPITE « entrepreneuriat campus Aquitaine »[205] dont les résultats sont très encourageants. **Le comité attend un renforcement des liens avec les milieux professionnels, encore peu sollicités, suite à la réorganisation récente du BOIP[206]**.

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

b/ Une qualité de l'accompagnement de la vie étudiante[207] unanimement reconnue.

La politique de l'établissement est déclinée par la vice-présidence « vie de campus » avec l'appui de la DVU[208], du pôle formation insertion professionnelle et vie universitaire (FIPVU), et en association avec le vice-président étudiant et les vice-présidents étudiants de campus. L'UB présente également une belle dynamique associative[209].

Chaque campus dispose d'un espace d'accueil. Ainsi la « maison de l'étudiant », située sur le campus Victoire, est un lieu remarquable où les étudiants peuvent saisir, de manière très concrète, la manière dont la vie de campus s'incarne à travers les services qui lui sont consacrés. Le contact de proximité est présent : répartition de représentants étudiants par sites[210], bureau de la vie étudiante (BVE) et conseils de sites. La centralisation de

[196] Au minimum une direction des études par collège, 40 EC mobilisés et formés.

[197] 10 % des étudiants ont bénéficié de conseils d'orientation de la MAOIP.

[198] AGIR : accompagnement individualisé pour la réussite.

[199] PHASE : « public handicapé, artistes, sportifs, étudiants ».

[200] Charte des examens, charte anti-plagiat avec l'utilisation du logiciel Compilatio, commission de discipline.

[201] OFVU : observatoire de la formation et de la vie universitaire.

[202] IP à 18/30 mois, évaluation des stages, mission d'évaluation de l'IGESR.

[203] Cette réflexion intègre les méthodes d'évaluation (MCC : contrôle des connaissances) des compétences acquises par rapport aux compétences attendues.

[204] RAE, p. 78 : sensibilisation de 4 000 étudiants, 72 séminaires, 250 étudiants entrepreneurs, sur la période. Il s'y ajoute une vingtaine de start-up créées, dont Meditect, Welyb, ou Satelia.

[205] En collaboration avec les universités de La Rochelle, de Pau et des Pays de l'Adour et les sites de Périgueux, Mont-de-Marsan et Agen.

[206] BOIP : bureau d'aide à l'orientation à l'insertion professionnelle.

[207] Visite sur site.

[208] DVU : direction de la vie universitaire.

[209] 60 associations hébergées et 170 domiciliées.

[210] Un VPE pour chaque campus délocalisé.

plusieurs services[211] dans les locaux du FIPVU[212] est une force. La multiplication des services est un point fort de la communication de l'établissement et un puissant levier d'attractivité.

La commission contribution vie étudiante et de campus (CVEC) a été un accélérateur de développement des dispositifs de vie étudiante, d'évolution des actions traditionnelles et de renforcement des liens entre l'UB, les autres établissements du site et le Crous. Les fonds de la CVEC ont également permis d'aménager le traitement de la crise sanitaire[213]. La restauration et le logement restent des points sensibles. La dévolution du patrimoine peut être un levier pour desserrer en partie la contrainte du manque de logement étudiant. L'Espace santé étudiant[214] répond aux enjeux de santé de la communauté universitaire, dans le cadre d'une approche globale du parcours de soins.

La politique culturelle, pas assez développée dans le RAE, s'appuie sur un schéma directeur ambitieux, mais peine à trouver son public pour certains projets. Malgré une programmation annuelle vaste et l'appui du programme IdEx, **le comité regrette le manque d'infrastructures culturelles ou leur mise en valeur insuffisante, qui pénalisent cette stratégie.**

8 000 étudiants inscrits à des activités sportives, 2 000 étudiants en compétition bénéficient de la diversité de l'offre proposée par l'université et de l'appui du service des sports[215]. **Le comité suggère une révision du schéma directeur qui permettrait de remédier à la faiblesse du pilotage en matière de pratique sportive libre[216] et au manque de communication auprès du plus grand nombre.**

c/ Une implication étudiante encore insuffisante dans le fonctionnement institutionnel de l'université : une réflexion à engager sur la place des étudiants dans la gouvernance

La présence des élus étudiants dans les instances est insuffisante, bien qu'ils soient associés aux structures en charge de la gestion de la vie étudiante[217]. Ainsi, le retour de l'information reste faible auprès de la communauté étudiante. La volonté manifestée par l'université de développer une vie étudiante dynamique[218] se heurte à un manque d'information sur l'organisation, le fonctionnement et les grandes orientations de l'établissement, ainsi qu'à la difficulté de pérenniser la présence des étudiants dans des projets d'envergure. **Le comité recommande de mener de larges campagnes de communication et de renforcer la démocratie étudiante, l'information et la formation autour des enjeux institutionnels de l'établissement** (cette recommandation répond en partie à l'attente n°3)**.** Un autre levier pourrait résider dans un meilleur usage de l'engagement étudiant, qui est valorisé d'ores et déjà par plusieurs dispositifs[219], mais ne semble pas donner entière satisfaction au public cible. **Le développement d'une politique des Alumni[220] pourrait contribuer au développement d'une communication de pair à pair**.

[211] BVE, Service culturel, SUAPS, ESE, PHASE, MAPI, DVE.

[212] Visite sur site.

[213] RAE, p. 81 : 1,33 M€ sur une enveloppe totale de 3,1 M€ mobilisés pour des actions d'accompagnement social des étudiants (besoins premiers, forfait de 500 € pour lutter contre la fracture numérique, délivrance de cartes alimentaires).

[214] RAE, p. 82 : il accueille annuellement plus de 10 000 étudiants pour près de 28 000 consultations.

[215] Qui assure la logistique de la gestion des installations sportives et la formation personnelle non notée, avec la gestion et le suivi des sportifs de haut niveau.

[216] « La pratique libre est aussi possible pour certaines activités (utilisation de courts de tennis extérieurs, réservation de courts de squash et accès aux deux salles de musculation). » (site internet de l'UB).

[217] Fonds de solidarité des initiatives étudiantes (FSDIE), commission vie étudiante (CVE), conseil du SUAPS.

[218] Objectif du RAE p. 85 : « Renforcer la démocratie étudiante et l'extension des voies de participation des étudiants à la vie et aux actions de l'université de Bordeaux ».

[219] UE citoyenne, UE engagement et points bonus.

[220] RAE, p. 20.

L'initiative d'excellence pérennisée

Référence 16. « La gouvernance de l'IdEx ou Isite s'opère sur un périmètre identifié et s'appuie sur des instances et des circuits de décision permettant l'atteinte des objectifs du projet pérennisé ».

a/ Une gouvernance de l'IdEx qui a su évoluer pour tirer le plein parti de sa pérennisation

L'initiative d'excellence est aujourd'hui intégrée à la stratégie et au fonctionnement de l'université. L'IdEx est conçue pour être un levier du développement de l'UB. Elle est animée par des instances bien décrites : instances politiques (conseil de gestion, comité stratégique international) qui s'appuient sur une organisation administrative (mission investissements d'avenir intégrée désormais dans une direction [DIPSI[221] intégrée au pôle PAS[222]], comité d'audit).

La programmation stratégique est très bien structurée et assure que les financements IdEx sont ciblés sur des objectifs stratégiques ; un tableau de bord « delta », commun avec U25, permet de s'assurer qu'on réalise avec le budget IdEx des actions à vraie valeur ajoutée. Ce document très complet[223] est encore en devenir ; **le comité n'a cependant pas disposé d'une analyse des forces et des faiblesses de cette masse de résultats et encourage l'université à approfondir ce travail d'analyse.**

Les principaux outils du PIA ont évolué tout en conservant la dynamique initiale. Depuis la labélisation définitive de l'IdEx, l'université a totalement intégré l'IdEx dans son fonctionnement institutionnel, de manière responsable et innovante. Ainsi, pour prendre la suite des LabEx (cf. référence 1), une politique de grands programmes de recherche (GPR) a été lancée[224]. Cela été l'occasion d'une réflexion approfondie de prospective scientifique au sein de l'établissement, bien loin d'une simple reconduction de l'existant. Les outils du PIA ont eu une forte capacité de transformation (par exemple le NCU[225] qui pourrait utilement inspirer d'autres établissements).

Le comité a toutefois constaté une appropriation hétérogène de la démarche dans les différentes couches de l'université, problème que l'établissement avait lui-même identifié dans le diagnostic U25. Le rythme du changement a été quelquefois perçu comme trop rapide, sous la pression de mutations nationales[226] qui avaient été pressenties et préparées par l'université de Bordeaux, mais qu'elle comptait déployer selon un calendrier plus long. Enfin, il convient d'attirer l'attention sur le problème[227] de la pression exercée par la forte proportion de financements par appel à projets, considérés par certains comme trop consommateurs de temps et de ressources humaines.

L'IdEx a été un moteur du changement sous une certaine pression extérieure. Le défi que l'université a su relever est de créer cette pression elle-même afin d'améliorer continuellement, à travers mais aussi au-delà de l'IdEx, sa capacité de changement. **Le comité salue particulièrement cette aptitude compétitive de l'université et la dynamique qui la concrétise.**

Référence 17. « Le pilotage de l'IdEx ou Isite permet la maîtrise globale des actions engagées et assure la mesure et la valorisation de leurs résultats. »

b/ Le bénéfice de l'IdEx pour l'université est indéniable mais pourrait être encore mieux mesuré

Les programmes PIA ont déclenché d'autres financements par effet de levier. Les entretiens ont permis de montrer de nombreux exemples de cet effet[228] (que ce soit dans la mobilisation de fonds publics ou privés), mais aussi dans la création d'entreprises directement issues de projets PIA, actuellement non mesurée. **Le comité encourage l'université à se doter d'un tableau de bord global, qui permettrait d'évaluer plus précisément cet**

---

[221] DIPSI : direction de la planification stratégique institutionnelle.

[222] PAS : pilotage et aide à la stratégie.

[223] Indicateurs U25, document du 30/06/2020.

[224] RAE, p. 45.

[225] Nouveaux cursus à l'université (label).

[226] Le projet a été pensé très en amont de la loi ORE et annonçait certaines de ses innovations (organisation des parcours, modularisation en blocs de compétences, mise ne place de contrats de réussite et directeurs des études).

[227] Qui n'est pas spécifique à l'université de Bordeaux.

[228] Avec des facteurs de multiplication de 3 voire 4, selon les entretiens de visite.

effet levier à l'échelle de l'établissement, **mais aussi de mieux apprécier la soutenabilité à long terme de certains programmes PIA, qui n'est pas toujours avérée.**

Un programme de recherche pour mesurer la plus-value des LabEx. Un programme de recherche[229] financé par l'IdEx a permis de caractériser de façon plus détaillée les dynamiques à l'œuvre dans les LabEx et clusters, et a permis de conforter leur effet structurant. En particulier, on constate l'intensification des collaborations scientifiques au sein des LabEx, les bonnes performances des publications des chercheurs qui y participent et l'accroissement de l'audience internationale de la science produite.

Le diagnostic U25[230] : une démarche précieuse qui devrait être pleinement exploitée.

Un diagnostic à mi-parcours du plan stratégique U25 (2015-2020) a été réalisé, et le document final était en rédaction au moment du dépôt du RAE[231].

La démarche, présentée dans un document de 112 pages, avait pour but :

1) de poser un bilan de la progression de l'établissement au regard de ses objectifs et, le cas échéant, de les réactualiser ;

2) d'analyser l'efficience des modalités de mise en œuvre de la stratégie ;

3) de caractériser les leviers du développement de l'université.

Ce travail souligne l'importance de l'IdEx dans la progression de l'université de Bordeaux. **Le comité encourage l'université à l'exploiter de manière dynamique** dans les prochaines années, ce qu'elle a commencé à faire avec le nouveau programme U30. Il importera aussi, à côté des indicateurs de réalisation, de **proposer davantage d'indicateurs d'impact**.

[229] « *Scientific production and Excellence of the Research Community of the University of Bordeaux* (2005-2017) », conduit par Nicolas Carayol, professeur de sciences économiques au GREThA.

[230] Indicateurs U25, document du 30/06/2020.

[231] RAE, p. 9.

Conclusion

Le comité mesure le chemin parcouru par l'université de Bordeaux au cours des dix dernières années, qui ont permis la fusion de plusieurs établissements traditionnellement disciplinaires en une université multidisciplinaire ambitieuse qui répond aux critères d'une « initiative d'excellence » (IdEx). Même si la période de référence de cette évaluation correspond à une phase de consolidation et d'adaptation de ces étapes-clés dans une démarche d'amélioration continue assumée comme telle par l'université, il convient de la replacer dans cette perspective, qui seule permet d'appréhender le chemin parcouru et les défis relevés.

Une démarche stratégique construite et parvenue à maturité.
La démarche d'autoévaluation au cœur de l'évaluation externe conduite par le Hcéres illustre les engagements de l'université de Bordeaux. Le rapport d'autoévaluation est de grande qualité, très complet, très dense, très bien référencé par des éléments de preuve pertinents. Il contient beaucoup, quelquefois trop, d'éléments descriptifs mais aussi de nombreux éléments réflexifs qui rejoignent souvent les recommandations du comité ; l'approche est honnête et sincère. Il ne cache pas les points de questionnement ni les projets encore inaboutis, et il est clair concernant les attentes de l'établissement.

Le rapport d'autoévaluation repose donc sur une méthodologie aboutie de construction et de mise en œuvre de la stratégie qui est une force de l'établissement. Cette construction stratégique a non seulement tenu compte des axes du dernier contrat ou des recommandations du Hcéres formulées lors de l'évaluation de 2015, mais elle a également mis en place une démarche créative et originale. Cette démarche s'appuie à la fois sur des analyses prospectives pertinentes et sur des documents de cadrage comme les feuilles de route par domaine ou les plans stratégiques (U25 ou U30). Ainsi, l'université s'est aujourd'hui dotée de l'aptitude à définir des objectifs de développement réalistes, et d'une culture stratégique interne partagée afin de les atteindre. Elle a su consolider et optimiser son organisation dans de très nombreux domaines, et ainsi renforcer sa capacité de pilotage.

L'initiative d'excellence (IdEx) a certainement été un moteur de ces changements, en exerçant une pression extérieure. L'université a su maintenir cette pression en interne, afin d'améliorer continuellement, à travers, mais aussi au-delà de l'IdEx, sa capacité de changement. **Le comité encourage l'université à se saisir des défis du renouvellement des équipes et d'engager une démarche ambitieuse de planification de la relève**.

Étendre la dynamique à toute l'université.
L'université a mis en place une gouvernance qui peut paraître complexe, mais qui vise à garantir que les questions importantes soient toutes discutées dans une instance compétente. La capacité d'adaptation de cette gouvernance a été testée avec succès dans la période de pandémie. Un dialogue social fluide et serein est un atout et un facteur de réussite de cette structuration.

Il n'en reste pas moins que cette dynamique exemplaire ne diffuse pas encore de manière homogène dans toutes les couches de l'université. Le comité a constaté que les SNI (structures de niveaux intermédiaires) s'emparent quelquefois de manière hétérogène des évolutions de l'établissement. Certaines composantes n'adhèrent pas à la nouvelle structuration mise en place. **Le comité, qui affirme que la stratégie de l'université doit s'appliquer à toutes les composantes, quel que soit leur statut, recommande à l'université de renforcer le dialogue avec les SNI. Les contrats d'objectifs, de moyens et de service (COMS) devront être les outils privilégiés de la construction de cette nouvelle subsidiarité. Le comité encourage également une meilleure appropriation des nouveaux outils hérités de l'IdEx par les instances statutaires, comme le conseil d'administration et le conseil académique.**

La volonté marquée de l'université de développer une vie étudiante dynamique se heurte à la difficulté de s'assurer dans la durée de l'implication des étudiants dans des projets d'envergure, de les faire participer à toutes les instances de l'université, et plus généralement de les impliquer dans la vie l'établissement à tous les niveaux. La position excentrée du vice-président étudiant dans l'organigramme ne favorise pas non plus cette intégration. **Le comité encourage l'université à se saisir de la question de l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement, par le biais des outils de diagnostic et de planification stratégique qu'elle a développés dans d'autres chantiers innovants.**

Une position privilégiée dans son environnement, qui doit encore être affirmée.
L'université de Bordeaux se considère comme étant une université « *comprehensive* », délivrant une large palette de diplômes académiques et professionnalisants dans une approche pluridisciplinaire. Cependant, elle

ne couvre pas d'importants champs de la connaissance, en particulier au sein des humanités, des langues et de la littérature. Elle a aussi choisi, à juste titre, de fédérer ses forces et celle de ses partenaires pour se spécialiser dans un certain nombre de priorités thématiques, afin d'y apporter des avancées significatives, que ce soit en termes de progrès scientifique, de formation ou d'innovation. **Cette tension entre spécialisation et pluridisciplinarité doit être traitée aujourd'hui avec les mêmes approches stratégiques et opérationnelles qui ont fait le succès de l'université depuis la fusion.**

On peut considérer que le processus de fusion a permis de donner à l'université de Bordeaux des clés importantes pour son avenir. La période de stabilisation du fonctionnement de l'établissement qui a suivi a contribué à l'apaisement des tensions qui avaient pu se manifester au début des années 2010 avec les autres partenaires du site. Cette approche pragmatique de la dynamique universitaire bordelaise ne doit pas se transformer en immobilisme ; l'ambiance apaisée doit être mise à profit par tous les acteurs du site pour travailler activement à une meilleure interaction des missions et des structures des opérateurs et à un véritable partage des stratégies à l'échelle métropolitaine. **Pour renforcer son rôle de premier plan à l'échelle nationale et européenne, tout en rationalisant l'offre de formation et de recherche sur le site, le comité recommande d'envisager des synergies nouvelles et productives, à la hauteur des ambitions de l'établissement**.

1 / Les points forts

- Une stratégie cohérente, ambitieuse et lisible de transformation globale de l'établissement, qui prend appui sur les projets comme moteurs du changement et sur des choix ambitieux en matière d'internationalisation (alliance ENLIGHT, par exemple).
- Une stratégie pluriannuelle qui s'appuie sur une vision politique de l'université et des enjeux à venir.
- Des outils puissants de structuration, de gouvernance et de pilotage des différentes missions de l'université, articulés avec la stratégie, et en voie d'assimilation au sein des différentes communautés.
- Une restructuration de l'organisation de l'offre de formation et des modalités pédagogiques pertinentes et pionnières.
- Un dialogue social de qualité.
- Une gouvernance forte, resserrée et incarnée, qui s'appuie sur une organisation des fonctions support cohérente et intervient en appui à la stratégie.
- Une politique de valorisation immobilière ambitieuse.

2 / Les points faibles

- Une capacité limitée de mise en adéquation des ressources de l'établissement avec ses ambitions.
- Une appropriation hétérogène par les SNI (structures de niveaux intermédiaires) des évolutions de l'établissement.
- Un SI global insuffisamment développé, qui peine encore à répondre aux ambitions de l'établissement.
- Une absence d'intégration de la culture et de la culture scientifique et technique à la stratégie politique de l'établissement.
- Un manque de planification de certaines fonctions support (absence de schémas directeurs GPEEC, SDN).
- Une mobilité internationale étudiante entrante et sortante d'ampleur encore modeste.

3 / Les recommandations

- Veiller à intégrer l'ensemble des acteurs à la stratégie de l'établissement.
- Renforcer la démarche d'amélioration continue, à travers l'intégration des résultats des évaluations des formations, et s'appuyer sur les efforts entrepris pour structurer et diffuser une véritable culture d'autoévaluation au sein de l'établissement.
- Renforcer les compétences des SNI pour les intégrer à la dynamique de l'établissement, en s'appuyant sur les COMS.
- Évoluer vers une attribution critérisée et pluriannuelle des moyens financiers et humains, en prenant appui sur une généralisation des COMS.
- Améliorer le dialogue stratégique avec les organismes de recherche pour aller vers une collaboration active et davantage intégrée à la construction de la stratégie de l'établissement.

- Maintenir la trajectoire de transformation globale entamée par l'intégration de l'IdEx pour permettre à la dynamique de changement de se pérenniser.

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
AC	Amélioration continue
Adera	Association pour le développement des énergies renouvelables et alternatives
ANR	Agence nationale de la recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIF	Composante interne de formation
CIR	Composante interne de recherche
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMS	Contrat d'objectifs, de moyens et de services
ComUE	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CT	Comité technique
CV	Curriculum vitae

D

DEG	Droit, économie, gestion
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DIPE	Direction innovation partenariats entreprises
DIRD	Dépense intérieure de recherche et développement
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
ENSG	École nationale des sciences géographiques (IGN)
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Erasmus	*European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
ERC	*European Research Council*
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation

F

FTLV	Formation tout au long de la vie
FR	Fédérations de recherche

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique

GVT	Glissement vieillissement technicité

H

Hal	Hyper articles en ligne
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IATSS	Ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
IdEx	Initiative d'excellence
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
INP	Institut national du patrimoine
INRAE	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
I-Site	Initiatives-Science – Innovation –Territoires – Économie
ITE	Institut de transition énergétique
ISO	*International Organization for Standardization*
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie

L

Labex	Laboratoires d'excellence
LP	Licence professionnelle

M

MAPI	Mission d'appui à la pédagogie et à l'innovation
MCF	Maître de conférences
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

N

NCU	Nouveaux cursus à l'université (label)

P

PI	Propriété intellectuelle
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIA2	Deuxième programme d'investissements d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PR	Professeur des universités
Prag	Professeur agrégé affecté dans l'enseignement supérieur
PRCE	Professeur certifié affecté dans l'enseignement supérieur
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

R&D	Recherche et développement
RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines

S

Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
STS	Section de technicien supérieur

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
USR	Unité de service et de recherche

V

VP	Vice-président

Observations du président

université de BORDEAUX

Président

Monsieur Thierry COULHON
Président
HCERES
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

Objet : Réponse sur le rapport d'évaluation définitif de l'université de Bordeaux

Réf : MTL/AO/2021-068

Affaire suivie par :
Annabelle Ouvrard
Directrice de cabinet

annabelle.ouvrard@u-bordeaux.fr

Bordeaux, 23 décembre 2021

Monsieur le Président,

L'université de Bordeaux remercie le Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, ainsi que son comité d'experts et son président, pour le rapport d'évaluation de l'université de Bordeaux.
Nous en saluons la grande qualité, dans le prolongement d'une visite au cours de laquelle nous avions pu enrichir la démarche d'autoévaluation et apprécier l'exigence bienveillante du comité.

Les analyses et recommandations formulées permettront à l'établissement de mieux conduire sa politique et les procédures mises en œuvre, en accord avec les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. L'université de Bordeaux regarde aujourd'hui un horizon stratégique 2030 qui définit un cadre récemment validé par son conseil d'administration, complémentaire du présent rapport.

Très attachés à l'amélioration continue de nos procédures et soucieux de poursuivre la transformation de notre université pour lui permettre d'atteindre ses ambitions, nous comptons nous appuyer sur la présente démarche pour nous rapprocher des meilleures pratiques internationales dans le domaine.

Je vous prie de croire, monsieur le Président, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Manuel TUNON de LARA
Président

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

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Bordeaux a eu lieu du 6 au 9 juillet 2021. Le comité était présidé par Monsieur **Alain Beretz,** professeur de pharmacologie, ancien président de l'université de Strasbourg, ancien directeur général de la recherche et de l'innovation.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Ambre Adamiak**, étudiante en master de sociologie, vice-présidente déléguée à la vie et à la démocratie étudiante de l'université de Bourgogne ;

- Monsieur **Etienne Augé**, professeur de physique, vice-président adjoint science ouverte de l'université Paris Saclay, ancien vice-président recherche de l'université Paris-Sud ;

- Madame **Lise Dumasy**, professeure de littérature française, ancienne présidente de l'université Grenoble-Alpes, ancienne présidente de l'université Grenoble 3 ;

- Monsieur **Jean-Marie Filloque**, maître de conférences en informatique, ancien vice-président formation de l'université de Bretagne Occidentale ;

- Monsieur **Benoit Frund**, vice-recteur transition écologique et campus de l'université de Lausanne ;

- Monsieur **Michael Gaebel**, directeur du *Higher Education Policy unit* - association des universités européennes ;

- Madame **Geneviève Le Fort**, vice-rectrice qualité de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale, ancienne directrice adjointe de l'agence suisse d'accréditation et d'assurance qualité ;

- Monsieur **Pascal Lizin**, président de la SFPI (fonds souverain belge) et membre de l'ARES (académie de recherche et de l'enseignement supérieur);

- Madame **Brigitte Nominé**, ingénieure de recherche, vice-présidente stratégie numérique de l'université de Lorraine ;

- Madame **Régine André-Obrecht**, professeure d'informatique, ancienne présidente de l'université Toulouse 3, ancienne vice-présidente formation de l'université Toulouse 3 ;

- Monsieur **Damien Verhaeghe**, vice-président richesse humaine et patrimoine de l'université d'Aix-Marseille, ancien directeur général des services de l'université Claude Bernard Lyon 1.

Philippe THIARD, conseiller scientifique coordonnateur, et Clémentine FRANCEZ-CARRERE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

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

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

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

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales

évaluation et qualité
Hcéres

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

hceres.fr @Hceres_ Hcéres