



**HAL**  
open science

## Université Bordeaux Montaigne

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Bordeaux Montaigne. 2010. hceres-02026112

**HAL Id: hceres-02026112**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026112v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3



juillet 2010



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

# Rapport d'évaluation de l'Université Michel de Montaigne – Bordeaux 3

Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

juillet 2010



# Sommaire



Présentation	7
I – Une université à vocation humaniste	7
II – Des composantes en restructuration	7
III – Des diplômés qui se professionnalisent	7
IV – De multiples structures de recherche	7
V – Un potentiel humain stable	8
L'atout de la recherche et de la valorisation	9
I – La recherche	9
1 ● Un fort potentiel humain, inégalement productif	9
2 ● Des unités de recherche d'inégale envergure	9
II – La formation doctorale	10
1 ● Une seule École doctorale (ED)	10
2 ● Un service dédié	10
3 ● Un accompagnement des doctorants susceptible d'amélioration	10
III – La valorisation	11
1 ● Les PUB	11
2 ● Le service ReValED et les PUB : un rapprochement souhaitable avec Aquitaine Valo®	11
Formation et environnement pédagogique : une démarche active d'innovation	13
I – La communication	13
1 ● L'information partagée : une volonté de travail collectif et concerté	13
2 ● La lisibilité de l'offre de formation : des avancées inégales, mais marquant une évolution dans la professionnalisation des diplômés	13
II – Des outils pour le changement	13
1 ● Le "Plan réussite en licence" (PRL) : une perception mitigée	13
2 ● Des outils numériques intéressants, mais nécessitant une structuration d'ensemble	14
3 ● Des outils de cadrage visant à harmoniser les pratiques pédagogiques : des blocages s'opposent encore à leur application	14
III – L'innovation	14
1 ● Des projets pédagogiques structurants, tremplins potentiels pour valoriser l'Université Bordeaux 3 au sein du PRES	14
2 ● Des dispositifs de formation continue et de Validation des acquis de l'expérience (VAE) opérationnels, mais encore méconnus ou négligés par de nombreux enseignants-chercheurs	15

IV – Les services	15
1 ● Un SUIO-IP efficace, mais pas encore suffisamment approprié par les équipes de formation	15
2 ● Une délocalisation de la scolarité centrale dans les trois UFR : des inquiétudes maîtrisées	15
3 ● Un Service commun de documentation (SCD) performant, mais dispersé	16
La vie étudiante : un objectif stratégique	19
I – Des structures de pilotage de la vie étudiante	19
1 ● Optimiser la participation étudiante à la vie institutionnelle	19
2 ● La vie associative : des efforts à poursuivre	20
II – Bien vivre sa vie d'étudiant à l'université	20
1 ● L'accueil des étudiants : une volonté d'intégration	20
2 ● Sport et Santé : des initiatives à poursuivre et à compléter	21
3 ● Une politique culturelle articulée aux projets pédagogiques	21
L'enjeu des relations extérieures	23
I – Les relations avec les Établissements publics de coopération scientifique (EPCS) ou à caractère scientifique et technologique (EPST)	23
1 ● La participation active au PRES (EPCS) est d'une importance primordiale pour le devenir de l'Université Bordeaux 3	23
2 ● L'implication des EPST dans l'établissement doit être confortée	23
II – Les relations avec les collectivités, le monde socio-économique et socioculturel	23
1 ● Un enjeu d'ouverture majeur pour l'université	24
2 ● Une représentation équilibrée, mais peu efficace, des collectivités dans les instances de l'université	24
3 ● Une représentation active, mais insuffisamment diversifiée, des milieux socio-économiques et socioculturels dans les instances de l'université	24
4 ● Les partenariats université – entreprise innovants	27
Des relations internationales, sans véritable politique	27
I – La mobilité	27
1 ● Un accueil satisfaisant des étudiants en licence	27
2 ● L'accueil des doctorants à améliorer	27
3 ● L'appui à la Recherche, critère du choix des PR invités	27
II – Les partenariats	28
1 ● Un réexamen systématique des conventions	28
2 ● Optimiser la performance du service des RI	28
III – L'articulation du politique et de l'administratif	28
1 ● Un pilotage politique renforcé	28
2 ● Une gestion administrative à mieux organiser	28
3 ● Une stratégie à élaborer	28

Une nouvelle gouvernance	29
I – Le management : un enjeu pour le passage aux Responsabilités et compétences élargies (RCE)	29
1 ● Un fonctionnement institutionnel satisfaisant, mais à améliorer	29
2 ● Une organisation administrative et un pilotage de l'établissement satisfaisants, mais à améliorer	29
II – La réforme interne : un enjeu majeur pour l'Université Bordeaux 3	30
1 ● La réforme des UFR : bien amorcée, mais sans projet pédagogique défini	30
2 ● La réforme administrative : bien engagée	30
3 ● L'adaptation du système informatique aux besoins de gestion de l'université tarde à se réaliser	31
III – La Gestion des ressources humaines (GRH) : un utile bilan social pour une meilleure gestion	31
1 ● La gestion des enseignants-chercheurs : un nombre de non-résidents et un volume d'heures complémentaires important	31
2 ● La gestion des personnels BIATOSS : une souhaitable évolution des régimes indemnitaires	32
3 ● Le sous-encadrement administratif : des besoins plus en compétence qu'en nombre d'agents	32
IV – La politique budgétaire et financière : un manque d'ambition	32
1 ● La politique budgétaire et les modalités d'exécution du budget : un recours aux Décisions budgétaires modificatives (DBM) parfois sans fondement	33
2 ● Le Fonds de roulement (FDR) : une gestion très malthusienne	34
Conclusion et recommandations	35
I – Résumé	35
1 ● Les missions fondamentales	35
2 ● La vie étudiante	35
3 ● Les partenariats	35
4 ● La gouvernance	35
II – Les points forts	36
III – Les points faibles	36
IV – Les recommandations	36
Liste des sigles	37
Observations du président	41
Organisation de l'évaluation	45





# Présentation



## I – Une université à vocation humaniste

Créée en 1970, l'Université Bordeaux 3 a pris, en 1990, le nom de l'essayiste Michel de Montaigne dont elle cherche à incarner l'idéal humaniste dans ses activités de recherche et formation, principalement en lettres, langues, arts et sciences humaines, et, complémentairement, en sciences de l'environnement, géo-ingénierie, développement durable, aménagement, sciences de l'information et de la communication, et archéométrie.

Cette spécificité sur le territoire bordelais et aquitain la distingue des 3 autres universités de Bordeaux et de l'Université de Pau et pays de l'Adour (UPPA) avec lesquelles elle coopère dans le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) dont elle est membre fondateur depuis sa création en 2007.

L'université est implantée sur le campus de Talence-Pessac, l'un des plus grands d'Europe avec ses 235 hectares, dont la moitié est réservée aux espaces verts. Elle y dispose de 74 711 m<sup>2</sup> de surface SHON.

## II – Des composantes en restructuration

L'université est engagée dans une réforme interne visant à réduire le nombre des Unités de formation et de recherche (UFR) et à regrouper les services centraux en grandes directions.

Actuellement l'université compte 11 UFR : arts, études germaniques et scandinaves, études ibériques et ibéro-américaines, géographie et aménagement, histoire, histoire de l'art et archéologie, Institut des sciences de l'information et de la communication (ISIC), Langues étrangères et Langues étrangères appliquées (LE LEA), lettres, pays anglophones, philosophie. À la rentrée 2010, les UFR seront au nombre de 3 : langues, humanités, sciences des territoires et de la communication.

L'université comprend 3 instituts et 2 départements : l'Institut universitaire de technologie (IUT) Michel de Montaigne, l'Institut Environnement, géo-ingénierie et développement (EGID) et l'Institut de journalisme Bordeaux Aquitaine (IJBA) ; le Département des activités physiques et sportives (DAPS) et le Département d'étude de français langue étrangère (DEFLE).

## III – Des diplômés qui se professionnalisent

En 2009-2010 l'université compte 13 417 étudiants, dont 1 827 (14 %) suivent des formations professionnelles. Sur ces 1 827, 883 (48 %) préparent un des 6 Diplômes universitaires de technologie (DUT) ; 199 (11 %), une des 10 licences professionnelles ; 745 (41 %) un des 23 masters professionnels.

Les 11 320 autres étudiants (86 %) suivent des formations généralistes ; 8 783 se répartissent dans les 32 licences (dont 17 spécialités de langues) : 4 386 en 1<sup>re</sup> année de licence (L1), 2 193 en L2, 2 204 en L3 ; 1 702 dans les 39 spécialités de masters, 825 sont inscrits dans les 27 doctorats. Par ailleurs, l'université assure 19 préparations aux concours de l'enseignement : 398 étudiants sont inscrits aux Certificats d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré (CAPES) et 197 aux agrégations.

Le taux des étudiants boursiers est particulièrement élevé : 35 % pour une moyenne de 24 % pour les établissements de même type.

## IV – De multiples structures de recherche

Six unités de recherche (UMR) de l'université sont associées au Centre national de la recherche scientifique (CNRS), dont 5 en rattachement principal, en géographie, histoire, archéosciences, basque, syntaxe et sémantique ; une douzaine d'Équipes d'accueil (EA) et centres non labélisés en histoire, géographie, information et communication, langues, lettres, philosophie et arts ; ainsi que les Presses universitaires de Bordeaux (PUB). Par ailleurs, elle bénéficie de l'adossement de la Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine (MSHA).

## V – Un potentiel humain stable

L'Université Bordeaux 3 est dotée de 952 emplois : 641 d'enseignants et 311 de personnels de soutien. Le nombre de personnels est 1 194 : 689 enseignants (480 titulaires et 209 non titulaires) et 505 personnels de soutien (286 titulaires et 219 non titulaires).

L'effectif des personnels enseignants comprend 134 Professeurs des universités (PR) et 291 Maîtres de conférences (MCF), soit 62 % d'enseignants-chercheurs ; 55 professeurs du second degré : 24 Professeurs agrégés (PRAG), 27 Professeurs certifiés (PRCE), 4 professeurs d'Éducation physique et sportive (EPS), soit 8 % ; 209 enseignants non permanents : 56 Attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER), 18 Assistants moniteurs normaliens (AMN), 26 allocataires de recherche, 43 lecteurs, etc., soit 30 %.

L'effectif des personnels de soutien titulaires comprend 157 Ingénieurs et techniciens de recherche et de formation (ITRF), 95 personnels de l'Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (AENES), 34 personnels de statut bibliothèque.

# L'atout de la recherche et de la valorisation

En soutien de sa stratégie en matière de recherche et de valorisation, l'équipe de direction actuelle a mis en place un dispositif de pilotage nouveau et renforcé : création d'un chargé de mission aux politiques scientifiques, rattaché au président dans l'organigramme, mais en réalité au Vice-président (VP) du Conseil scientifique (CS) ; augmentation de la fréquence des séances du CS auxquelles sont invités les Directeurs d'unité de recherche (DU) ; création d'une commission de la recherche. Dans cette perspective, la réorganisation du service de la Recherche, de la valorisation et des écoles doctorales (ReValED) devient prioritaire. La nouvelle politique se caractérise, notamment, par le soutien à l'interdisciplinarité et à la participation aux 11 programmes en cours de l'Agence nationale de la recherche (ANR), auxquels s'ajoutent 2 affectations du préciput.

## I – La recherche

### 1 • Un fort potentiel humain, inégalement productif

L'Université Bordeaux 3 dispose d'un fort potentiel humain mobilisé pour la recherche : 425 enseignants-chercheurs (134 PR, 291 MCF), 57 personnels CNRS (38 Ingénieurs, techniciens, administratifs (ITA) et 19 chercheurs) affectés essentiellement dans les UMR, auxquels il convient d'ajouter d'autres enseignants non permanents ayant une activité de recherche (56 ATER, 18 AMN, 26 allocataires de recherche et 2 supports de PR invités), soit un total de 584 personnels, sans compter certains professeurs du second degré qui font de la recherche.

Toutefois, ce fort potentiel humain n'est pas entièrement productif : 26 % des enseignants-chercheurs sont non-productifs ; 20 % résident en Île-de-France, ce qui fait échec au renforcement d'une indispensable culture de laboratoire et d'établissement, et rend difficile tout investissement personnel dans les unités de recherche et les activités d'intérêt commun. L'université devra revoir sa politique d'autorisation de non-résidence et mettre en place un contrôle de présence effective dans les laboratoires du campus. Corrélativement, des moyens (bureaux, salles de travail et de réunion, équipements informatiques, etc.) doivent être dévolus à chaque unité, ce qui est d'ailleurs le cas pour les UMR associées au CNRS et pour quelques EA. On notera, parmi les soutiens apportés, qu'une dizaine d'enseignants-chercheurs bénéficient, chaque année, d'une décharge d'enseignement au titre de la recherche. Permettre et exiger l'investissement des enseignants-chercheurs dans l'ensemble des activités universitaires (recherche, formation, administration) est une nécessité au vu de l'évolution actuelle des universités françaises.

### 2 • Des unités de recherche d'inégale envergure

#### Des UMR CNRS promotrices d'une politique de site

Les 2 UMR d'archéologie jouissent de la plus grande visibilité. Le dynamisme de l'UMR Ausonius, dont le champ disciplinaire est celui des antiquités dans le Grand Sud-Ouest, ainsi qu'à l'étranger (péninsule ibérique, Asie mineure, Tunisie, Adriatique, Syrie, mer Noire septentrionale), se manifeste notamment par le renouvellement de ses thématiques et sa participation à de nombreux programmes nationaux et internationaux. L'UMR Institut de recherche sur les archéomatériaux (IRAMAT), en commun avec les universités d'Orléans et de Belfort-Montbéliard, est localisée au Centre de recherche en physique appliquée à l'archéologie (CRP2A) de l'Université Bordeaux 3. Ces deux UMR sont installées dans la maison de l'archéologie, sur le campus universitaire, ce qui, en matière de pilotage et de visibilité, constitue un réel point fort que conforte, par ailleurs, leur rapprochement avec l'UMR "De la Préhistoire à l'actuel : culture, environnement et anthropologie" (PACEA) de l'Université Bordeaux 1, dans la perspective de créer une fédération de recherche au sein du PRES avec comme projet la constitution d'un institut d'archéologie.

À cette politique de site bordelais contribuent deux autres unités. L'UMR Aménagement, développement, environnement et société (ADES) : construction, gestion et représentations territoriales du développement durable, qui est en commun avec l'Université Bordeaux 2 et qui est hébergée dans la Maison des Suds. L'UMR Europe, européanité, européanisation (EEE), installée dans la MSHA et engagée dans une collaboration avec des juristes et économistes du Centre de recherche et de documentation européennes et internationales (CRDEI) de l'Université Bordeaux 4, devant conduire à la fusion des deux structures en une grande UMR "Europe".

Au plan régional (Grand Sud-Ouest), l'Université Bordeaux 3 est l'établissement principal de l'UMR Iker, qui est un centre de recherche sur la langue et les textes basques, localisé à Bayonne et pour lequel l'Université de Pau et des pays de l'Adour (UPPA) est établissement secondaire. L'Université de Bordeaux 3 participe en outre à l'UMR Cognition, langues, langages, ergonomie (CLLE), en commun avec l'Université Toulouse 2 (établissement principal) et l'École pratique des hautes études (EPHE).

### Une pluralité excessive d'EA

À côté d'UMR fortes et dynamiques, il y a une douzaine d'EA de moindre taille, couvrant une pluralité de champs disciplinaires, de disciplines et d'objets de recherche : langues, littératures, philosophie et arts (Poétiques et politiques : pays ibériques et d'Amérique latine ; Cultures et littératures des mondes anglophones ; Études orientales ; Littérature, art, pluridisciplinarité, représentation, imaginaire, langages ; Lumières, nature, société ; Textes, littératures : écriture et modèles) ; sciences humaines (Médiation, information, communication, art) ; sciences du temps et de l'espace (Mondes moderne et contemporain, Histoire de l'art) ; sciences de la terre (Géosciences, hydrosciences, matériaux, construction). Ce foisonnement conjugué au manque de visibilité de la recherche dans les 11 composantes actuelles, qui sont plutôt des UF que des UFR, constitue un point faible. Toutefois, on observe une réelle volonté de restructuration, tant au niveau de la direction de l'université que chez certains enseignants-chercheurs : le passage de 11 à 3 UFR devrait susciter un développement de la pluridisciplinarité et favoriser le regroupement d'unités qui, pour se faire dans de bonnes conditions, devra s'accompagner de la mise à disposition de locaux adaptés et si, dans ce contexte, la création d'une maison de la recherche devait être envisagée, ce ne pourrait être qu'en étroite articulation avec la MSHA.

## II – La formation doctorale

### 1 • Une seule École doctorale (ED)

L'ED Montaigne-humanités résulte de la fusion de deux ED préexistantes, dans l'intention de "réduire les cloisonnements disciplinaires". Cette fusion courageuse préfigure le rapprochement des universités de Bordeaux et doit être soulignée comme un point très positif. Forte de plus de 800 doctorants et d'environ 90 soutenances de thèse par an, la nouvelle ED bénéficie d'une bonne organisation et de liens étroits avec les unités de recherche.

L'ED Montaigne-humanités présente une offre de formation large qui, sans se replier sur les Sciences humaines et sociales (SHS), prend en compte l'interdisciplinarité dans des séminaires sur les "Horizons de la recherche". Sa visibilité dans le PRES s'en trouve accrue par rapport aux trois autres universités bordelaises.

Le conseil de l'ED comprend des représentants des DU, enseignants-chercheurs, doctorants et personnels CNRS, ainsi que des personnalités extérieures (domaines scientifiques, monde socio-économique). Devant l'absence récurrente des personnalités extérieures, il conviendrait de reconsidérer leur nomination, afin que le conseil soit assuré de leur participation effective.

L'ED bénéficie d'un dispositif à trois entités qui contribue à son intégration dans un large contexte : le conseil de l'ED avec les personnalités extérieures ; la MSHA ouverte sur le site bordelais, la région, le réseau des MSH et l'international ; le collège doctoral qui réunit, au sein du PRES, les 10 ED des 4 universités de Bordeaux.

### 2 • Un service dédié

L'ED dispose de l'appui administratif du service ReValED dont les missions, toutefois, doivent être étendues à la création d'une base de données qui permettrait de suivre la scolarité et l'insertion professionnelle des doctorants/docteurs ainsi que des dispositifs assurant le maintien d'un contact après la thèse (séminaires, adresse électronique). Un personnel administratif affecté à la gestion de l'ED constituerait une réelle amélioration, ainsi que l'attribution d'un local faisant fonction de foyer des doctorants.

### 3 • Un accompagnement des doctorants susceptible d'amélioration

Selon un panel de 9 doctorants (1<sup>ère</sup> - 5<sup>e</sup> années) la fréquence des rencontres avec le directeur de thèse semble, à une exception près, "suffisante". En revanche, l'accès aux ressources documentaires inaccessibles depuis Bordeaux nécessite des déplacements, à Paris notamment. Les doctorants souhaiteraient une prise en charge des frais occasionnés. L'ED et/ou les unités de recherche pourraient envisager les conditions dans lesquelles elles seraient susceptibles de

participer à la dépense. Par ailleurs, les doctorants organisent, eux-mêmes, des journées et séminaires, ce qui prouve leur dynamisme. Néanmoins, l'absence de bilan d'avancement à mi-parcours est regrettable. Il importe d'instituer une telle pratique qui permet de vérifier l'état d'avancement de la thèse et de rectifier, à temps, tout dysfonctionnement ou conflit pouvant exister avec le directeur de thèse. 25 % des doctorants ayant perçu une allocation ne soutiennent pas leur thèse, ce qui est inacceptable. Les doctorants étrangers, quant à eux, devraient bénéficier d'un accueil et accompagnement spécifiques (cf. *infra*, Des relations internationales, sans véritable politique, I - 2.).

### III – La valorisation

#### 1 • Les PUB

##### Une politique éditoriale éclatée

Même s'il est légitime que l'instance de publication d'une université cherche à s'adapter aussi finement que possible à la production scientifique locale, la politique éditoriale des PUB apparaît singulièrement éclatée, avec près de 65 collections affichées. Sans nuire à la diversité de la production des PUB, un resserrement des cadres éditoriaux permettrait sans doute de mieux valoriser les grands axes promus par le comité éditorial et de mieux faire "vivre" et connaître un nombre réduit de collections.

##### Une édition numérique à définir

Du point de vue de l'édition numérique, la politique scientifique et le modèle économique des PUB restent encore à définir. À l'heure actuelle, parmi les revues des PUB, seuls les *Cahiers d'Outre-Mer* sont disponibles en ligne, gratuitement sur le site de Revues.org, depuis 2001, avec les trois dernières années payantes sur le site de Cairn<sup>1</sup>. Un numéro du *Bulletin hispanique*, un autre de la revue *Lumières* et un dernier des *Cahiers d'Outre-Mer* sont également vendus en ligne sur le site des PUB. La situation n'est pas plus claire pour les monographies. Certaines d'entre elles sont accessibles en "pay per view" sur le site des PUB, mais les critères de sélection de ces titres n'apparaissent pas clairement.

##### Un patrimoine scientifique à valoriser

Il est regrettable que le patrimoine scientifique de revues comme les *Cahiers d'Outre-Mer*, ou le *Bulletin hispanique* ne soit pas valorisé dans les grands instruments éditoriaux mis à la disposition des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. De même, il serait souhaitable que les ouvrages numérisés soient traités et diffusés selon des formats et des protocoles qui permettraient l'interopérabilité la plus large possible avec des plates-formes gratuites ou commerciales. Les PUB gagneraient à se rapprocher d'instances comme le consortium Persée qui numérise, diffuse et archive de façon pérenne les collections rétrospectives des revues, sans frais pour l'éditeur.

#### 2 • Le service ReValED et les PUB : un rapprochement souhaitable avec Aquitaine Valo®

Instance de l'Université Bordeaux 3, ouverte aux productions éditoriales des autres universités d'Aquitaine, les PUB gagneraient à clarifier leur positionnement par rapport au service Aquitaine Valo® du PRES. De même, l'Université Bordeaux 3, dans un souci de plus grande efficacité et de participation active au PRES, aurait intérêt à rapprocher son service ReValED du service Aquitaine Valo®. Plutôt que d'aboutir à une séparation des moyens (l'université a récemment affecté au service ReValED deux chargés de valorisation de niveau Ingénieur d'études (IGE), dont l'un mis à disposition par le CNRS), une mutualisation avec le service Aquitaine Valo® eût été préférable pour mener des actions coordonnées en matière de valorisation des SHS, comme la veille informative ou l'assistance aux porteurs de projet, notamment dans la réponse aux appels d'offres de l'ANR ou relevant du 7<sup>e</sup> Programme-cadre de recherche et développement technologique (PCRD).

---

<sup>1</sup> Persée, Revues.org et Cairn sont des portails de revues en SHS. Persée a pour vocation la numérisation et la mise en ligne de collections rétrospectives. Alors que Revues.org repose sur le principe d'une plate-forme d'édition électronique ouverte et gratuite, Cairn applique le principe de la "barrière mobile" : l'accès aux numéros courants ou récents est soumis à un abonnement, tandis que les numéros plus anciens sont généralement en accès libre.



# Formation et environnement pédagogique : une démarche active d'innovation

Une image statique et moyennée de l'Université Bordeaux 3 pourrait exprimer une situation encore assez distante des objectifs du LMD (licence, master, doctorat). Néanmoins des clusters réactifs ont néanmoins pu émerger. La dynamique volontariste établie par l'équipe présidentielle, pour faire évoluer l'offre de formation pour généraliser les pratiques innovantes et mettre en place une stratégie pédagogique collective et réactive conforme au LMD, est constatée aussi bien chez les personnels enseignants-chercheurs et administratifs que chez les étudiants. Cette démarche doit être soulignée et encouragée. La réussite du projet dépendra de la capacité de l'équipe de direction et des forces de progrès à convaincre les éléments encore hostiles aux changements rencontrés essentiellement parmi les étudiants et les enseignants.

## I – La communication

### 1 • L'information partagée : une volonté de travail collectif et concerté

Pour favoriser une dynamique collective constructive en élaborant le volet formation du nouveau projet d'établissement, le VP du Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU) a obtenu l'ouverture d'un espace de communication sur l'Espace numérique de travail (ENT), partagé entre les élus aux conseils centraux, les enseignants-chercheurs, les personnels de Bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et personnels de santé (BIATOSS). Cet espace de dialogue contient tous les documents relatifs au projet d'établissement : circulaires de cadrage, premier retour de l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) sur l'offre de formation, suggestions d'initiatives faites par le VP CEVU. Par exemple il permettra de recevoir toutes les propositions en vue d'élaborer la réponse de l'établissement à l'AERES.

### 2 • La lisibilité de l'offre de formation : des avancées inégales, mais marquant une évolution dans la professionnalisation des diplômes

Globalement, l'amélioration de la lisibilité de l'offre de formation s'accompagne d'un souci de renforcement du caractère professionnalisant des diplômes, de façon encore très inégale selon les mentions néanmoins. Sous réserve qu'elle soit respectée, la charte des formations professionnelles, dont l'établissement s'est doté, devrait contribuer à harmoniser les pratiques entre les différentes disciplines. Le développement des partenariats avec le monde socio-économique régional, très fort dans certaines disciplines (arts, environnement, tourisme, par exemple) est ressenti comme un enjeu majeur, aussi bien par les étudiants que par les enseignants. Une politique plus offensive de suivi de l'insertion professionnelle devrait permettre d'améliorer la connaissance du devenir des étudiants. L'observatoire des étudiants, inclus dans la Cellule des études et de la prospective (CEP) rattachée au secrétariat général, n'est sans doute pas suffisamment étoffé (un seul agent actuellement) pour y concourir ; un observatoire intégré au niveau du PRES serait plus pertinent et viendrait utilement y conforter le volet formation. Dans ce contexte, le PRES pourrait constituer un vecteur de développement d'une pluridisciplinarité naissante (une maquette de licence pluridisciplinaire en amont d'un master préparant au concours des professeurs des écoles a été finalisée ; d'autres projets de licences bidisciplinaires à partir des langues sont pour l'heure inachevés). Cette évolution semble mal perçue ou mal comprise par un certain nombre d'enseignants et d'étudiants qui n'en mesurent pas encore l'intérêt.

## II – Des outils pour le changement

### 1 • Le "Plan réussite en licence" (PRL) : une perception mitigée

La semaine d'accueil et de rentrée en L1 est un succès (cf. *infra*, La vie étudiante : un objectif stratégique, II - 1). Les étudiants se disent très satisfaits des achats de manuels effectués grâce au PRL. En revanche, les dispositifs d'accompagnement pédagogique mis en place sont loin d'emporter leur conviction. Les étudiants déplorent le manque de coordination entre les enseignants assurant les cours et les Travaux dirigés (TD) d'une part, et les séances de soutien animées par des vacataires d'autre part, ce qui prive ce dispositif de son efficacité à leurs plus vifs regrets. Les étudiants souhaiteraient, en revanche, que les moyens permettent d'augmenter les volumes horaires des enseignements en présentiel.

À ce propos, on peut noter que moins de 10 % des cours de L1 sont assurés par des PR. Dans de nombreux domaines, les enseignants-chercheurs sont dans l'impossibilité de faire davantage d'heures complémentaires, en raison de la limite de 96 Heures-équivalents travaux dirigés (HTD) votée par le Conseil d'administration (CA) pour soutenir les activités de recherche. Ce point est aussi un obstacle important à une généralisation de l'enseignement des langues pour les spécialistes d'autres disciplines (LANSAD) qui, si elle était mise en œuvre, nécessiterait plus de 9 000 HTD d'enseignement présentiel que, toutefois, la mise en place d'un système d'autoformation numérique tuteurée pourrait réduire de moitié.

## 2 • Des outils numériques intéressants, mais nécessitant une structuration d'ensemble

Tout étudiant primo entrant bénéficie d'une formation à l'ENT, opérationnel depuis la rentrée 2009, afin de pouvoir accéder, dès son arrivée à l'université, aux ressources pédagogiques et aux outils numériques offerts sur le Bureau virtuel (BV). À cette occasion, il active son adresse électronique qu'il pourra conserver après sa sortie de l'université en répondant chaque année à l'invitation reçue ; cette mesure est de nature à favoriser les réseaux d'anciens et par là même à contribuer à des opportunités de stages et à l'insertion professionnelle. Pour encourager la mise en ligne de documents pédagogiques et administratifs, les enseignants et les BIATOSS qui le souhaitent peuvent recevoir une formation pratique à cet effet (plus de 160 personnes formées depuis la rentrée universitaire). La réflexion pédagogique sur les outils numériques est encore balbutiante et les documents consultables à distance relèvent encore plus de la mise en ligne de photocopies que de la Formation à distance (FAD) interactive. La mise en place récente, au niveau du PRES, d'un groupe de réflexion sur la pédagogie numérique devrait permettre un développement quantitatif et qualitatif de la FAD. Par ailleurs, le regroupement programmé de l'informatique, de l'audiovisuel, des Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation (TICE) et du Service technique des impressions graphiques (STIG) au sein de la Direction du système d'information (DSI) contribuera à harmoniser les outils entre les différentes composantes qui, actuellement, n'utilisent pas toutes les mêmes protocoles.

## 3 • Des outils de cadrage visant à harmoniser les pratiques pédagogiques : des blocages s'opposent encore à leur application

Parmi les points forts, on peut souligner l'existence d'un calendrier universitaire commun à toutes les composantes, des règles de compensation claires, un essor du contrôle continu propre à augmenter le nombre des semaines d'enseignement, la délivrance généralisée d'une annexe descriptive aux diplômes, ainsi que l'élaboration poursuivie de chartes (aux chartes des examens, des thèses, des formations professionnelles et de l'enseignement à distance va venir s'ajouter prochainement celle des langues). Sous l'impulsion maintenue du VP CEVU et de son équipe, l'Université Bordeaux 3 s'est dotée d'outils de cadrage susceptibles de rénover la pédagogie et de faciliter la transdisciplinarité et les interactions constructives entre les différentes disciplines. On peut noter l'engagement dans une démarche visant à inclure dans les maquettes :

- une Unité d'enseignement (UE) de méthodologie ;
- une UE de Projet personnel et professionnel (PPP) ;
- une UE de discipline adjacente ou de culture générale ;
- une préparation au Certificat informatique internet (C2i) ;
- une certification en langue s'appuyant sur le référentiel européen.

La réussite de cette démarche d'ouverture trop longtemps retardée, mais nécessaire pour exercer un rôle reconnu et attendu dans le PRES, est soumise à son acceptation par l'ensemble de la communauté enseignante. À ce propos, on doit noter que malgré la confection, dès 2006, d'un questionnaire élaboré conjointement par des représentants des enseignants et des étudiants, le dispositif d'évaluation des enseignements ne fonctionne pas, faute d'être accepté par une partie de la communauté enseignante ; il en est de même des chartes qui ne sont pas toujours respectées. L'université devra trouver les moyens de remédier à ces manquements.

## III – L'innovation

### 1 • Des projets pédagogiques structurants, tremplins potentiels pour valoriser l'Université Bordeaux 3 au sein du PRES

Dans la mesure où les richesses intellectuelles de l'établissement sont prégantes, les projets accompagnés d'enthousiasme et de conviction doivent être poussés pour engager l'Université Bordeaux 3 dans une dynamique de changement débarrassée des habitudes anciennes et d'un attachement de certains au passé. Dans ce contexte, indépendamment des restructurations des UFR, on peut noter les deux projets suivants :



- la construction d'une Maison internationale des langues et cultures (MILC ; cf. *infra*, L'enjeu des relations extérieures, II - 2) ;
  - la FAD, encore trop peu développée à l'Université Bordeaux 3 (142 diplômés en 2008), devra trouver des synergies au sein de l'Université numérique d'Aquitaine (UNA) rattachée au PRES. Le rapprochement engagé de la formation initiale et de la formation continue par l'intégration du service de formation continue au sein de la Direction des études, des formations et de l'insertion (DEFI) qui regroupera les services administratifs de la formation initiale, le Service universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle (SUIO-IP) et la formation continue, devrait permettre de dynamiser l'essor des méthodes pédagogiques et des techniques de la FAD pour les formations initiales et continues. Cette restructuration des services ne pourra avoir un impact sur la pédagogie que si elle est pilotée par une équipe de formation pluridisciplinaire (article 19 de l'arrêté du 23-04-2002) animée par le VP CEVU et/ou un directeur des études enseignant.
- 2 • Des dispositifs de formation continue et de Validation des acquis de l'expérience (VAE) opérationnels, mais encore méconnus ou négligés par de nombreux enseignants-chercheurs

Trop longtemps isolée de la formation initiale, la formation continue n'a pas bénéficié d'un engagement suffisant de la part des enseignants-chercheurs ; son intégration dans la DEFI doit permettre de mieux la faire reconnaître et de la développer. Par ailleurs, le travail des groupes de réflexion sur l'utilisation des outils numériques pour l'enseignement présentiel et pour la formation à distance au sein du PRES ("Les jeudis du numérique") augure bien de ce que l'amélioration de la FAD pourra apporter au développement de la formation continue. La VAE mal acceptée par certains enseignants ne se concrétise que par une vingtaine de diplômés par an, alors que les demandes dépassent largement la centaine. Par contre, le Diplôme d'accès aux études universitaires A (DAEU), avec près de 400 inscrits, est une belle réussite.

## IV – Les services

- 1 • Un SUIO-IP efficace, mais pas encore suffisamment approprié par les équipes de formation

Premier bâtiment accessible à la descente du tramway, le SUIO-IP occupe une place stratégique pour l'accueil des étudiants. Étoffé par le recrutement de contractuels grâce au PRL, le service fonctionne avec 9 agents, dont 5 titulaires. L'intégration du Bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) au sein du SUIO-IP doit se traduire par le recrutement de 3 IGE contractuels d'ici 2011. Le SUIO-IP joue parfaitement son rôle auprès des lycéens et des étudiants (organisation de la journée INFOSUP pour les lycéens, aide à l'inscription en ligne des étudiants, participation aux journées d'accueil, organisation d'ateliers thématiques sur l'orientation, les poursuites d'études, la recherche de stages, les métiers, etc.). Le SUIO-IP est le moteur du dialogue avec les équipes pédagogiques qui n'ont pas encore complètement intégré, à leur juste hauteur, l'information, l'orientation et l'insertion dans le processus de formation et de réussite des étudiants. Le SUIO-IP, intelligemment sollicité avec le service de formation continue pour la rédaction des fiches du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), joue également un rôle prépondérant dans la formation et l'assistance des enseignants qui interviennent dans les UE de PPP. On peut, par contre, regretter la très faible implication des équipes pédagogiques dans le dispositif d'orientation active que le SUIO-IP semble gérer seul à partir d'une liste de prérequis définis par les enseignants et mis en ligne sur le site "Admission Post-Bac". Enfin, le SUIO-IP accueille en son sein le relais handicap (cf. *infra*, La vie étudiante : un objectif stratégique, II - 1). L'intégration programmée du SUIO-IP dans la DEFI avec la scolarité centrale et la formation continue, sous la responsabilité du VP CEVU, montre bien la volonté politique de l'Université Bordeaux 3 d'intégrer l'orientation et l'insertion dans le processus de formation et à une place majeure.

- 2 • Une délocalisation de la scolarité centrale dans les trois UFR : des inquiétudes maîtrisées

Le projet de réorganisation des 11 UFR en 3 s'accompagne d'une dissociation de la scolarité centrale en 3 entités. Les inscriptions administratives et la gestion des examens qui se faisaient à un guichet unique seront donc réparties sur les 3 UFR à la rentrée 2010. L'amélioration des systèmes informatiques et la mise en place d'un logiciel commun de gestion des salles et des emplois du temps devrait permettre de conserver une vision globale de l'occupation des salles, dans les 3 UFR, notamment pendant les périodes d'examens et pour leur organisation. Le redéploiement des 3 agents de l'actuel service des examens doit garantir l'équité de traitement dans les 3 UFR. Il est fort dommage que les esprits se soient polarisés sur la restructuration administrative et il eût été préférable que des innovations pédagogiques transdisciplinaires pilotent une restructuration qui serait alors apparue comme une nécessité et non un objectif en soi (cf. *infra*, Une nouvelle gouvernance, II).

### 3 • Un Service commun de documentation (SCD) performant, mais dispersé

#### Un SCD aux ressources nombreuses, bien intégré dans l'environnement structurel de l'université

Le SCD de l'Université Bordeaux 3 est composé d'une bibliothèque centrale de lettres et de 12 bibliothèques intégrées de composantes, auxquelles il faut adjoindre 4 bibliothèques associées. Il est le siège du Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique (CADIST) de langues, littératures et civilisations ibériques (pour l'Amérique latine et l'Afrique lusophone). Quoique dispersées géographiquement, les collections du SCD sont visibles et localisées dans la Base documentaire des universités de Bordeaux (BaBorD), très appréciée des usagers. L'offre documentaire imprimée du SCD est supérieure à la moyenne nationale des bibliothèques à dominante Lettres, sciences humaines et sociales (LSHS) : 49,4 volumes par étudiant contre 28,4 ; 0,53 titre de périodique, contre 0,45 ; 0,8 volume acquis dans l'année, contre 0,6. L'activité de prêt est dynamique : près de 12 par étudiant (moyenne nationale : 7,7), de même que le prêt entre bibliothèques : les 3 245 demandes attestent l'intérêt des collections (moyenne nationale : 2 721)<sup>1</sup>.

Globalement, les questions documentaires bénéficient d'une attention certaine au sein de l'université : le SCD est représenté dans les conseils de gouvernance (CS et CEVU) et a, par exemple, obtenu le reprofilage d'un emploi BAP F du SCD afin de créer un poste d'IGE pour la gestion de l'informatique documentaire. En contribuant à le désigner comme porteur de projets, le PRL lui a permis d'obtenir des moyens supplémentaires (182 k€ ont notamment été dévolus à l'achat de ressources documentaires et à l'accroissement des horaires d'ouverture de la bibliothèque de l'IUT). En 2009, 30 k€ du Bonus qualité recherche (BQR) viennent en appui au financement des ressources électroniques, sans toutefois que ne soit garantie leur pérennisation, ce qui limite la capacité du SCD à adhérer à des groupements de commande sur deux ou trois ans.

#### Une documentation en déséquilibre et des bibliothèques hétérogènes

Si les collections imprimées sont quantitativement importantes, l'offre en ressources électroniques ne se développe que depuis peu. Quoiqu'en constante augmentation depuis 2005, les dépenses d'acquisitions électroniques restent très en deçà des bibliothèques de même catégorie. L'incertitude pesant sur les renouvellements annuels de cofinancement (BQR, subvention du conseil régional) incite le SCD à privilégier l'achat pérenne de corpus au détriment, par exemple, de périodiques électroniques.

Au final, la dépense documentaire par étudiant au niveau du SCD reste faible : 33 € (moyenne nationale : 36 €). Elle est la conséquence directe de la répartition des dépenses du SCD : seuls 48 % du budget sont consacrés aux achats documentaires, tandis que 9 Équivalents temps plein (ETP) de contractuels sont financés sur la dotation du SCD. Pour accroître la visibilité des moyens du SCD et leur pertinence, il serait souhaitable que les charges en personnel soient tout ou partie séparées du budget du SCD et que ce dernier concentre toutes les lignes budgétaires relatives à la documentation, y compris celles des bibliothèques de composante. En effet, un quart des dépenses documentaires échappe au SCD. Jugées plus conviviales, les bibliothèques de proximité jouissent d'un réel attachement des étudiants et des enseignants, souvent impliqués dans la politique d'acquisition de leur UFR. Néanmoins, d'accès et de services disparates en termes d'horaires ou d'informatisation, elles n'ont que peu de visibilité hors de leur communauté d'usagers immédiate. Leurs collections ne figurent pas toutes dans le catalogue commun (25 % des fonds de l'établissement ne sont pas rétro-convertis) et le recours à des contractuels (15 ETP) sur budget des composantes pour leur fonctionnement courant rend malaisé un rattrapage bibliothéconomique de grande ampleur.

#### Une absence de carte documentaire

En dépit d'une efficace réorganisation interne, la documentation de l'université souffre du défaut de formalisation de la politique documentaire et, plus généralement, de l'absence d'une carte documentaire de site. L'absence de charte documentaire et de plan de développement des collections a des conséquences directes sur la répartition des budgets d'acquisition, tandis que les lignes de partage entre bibliothèques centrale et intégrées restent floues. Il n'y a pas de plan d'ensemble de développement des ressources documentaires explicitant, pour chaque champ disciplinaire, les lignes de partage documentaire et les priorités en matière de politique d'acquisition. L'identification, dans l'organigramme, de deux personnes chargées de ce dossier devrait contribuer à son avancée significative.

---

<sup>1</sup> Les chiffres sont extraits de l'Enquête statistique générale des bibliothèques universitaires pour l'année 2008. Les moyennes nationales indiquées portent sur les bibliothèques de même catégorie (à dominante LSHS).

### Des services à adapter au plus près des besoins des usagers

Si le SCD a mené ces dernières années de notables actions pour améliorer le service aux usagers, il n'a pu élargir sensiblement les horaires d'ouverture. En moyenne, les entités documentaires de l'université sont ouvertes 50 heures par semaine (moyenne nationale : 58 heures). En réalité, il y a de très fortes disparités entre la Bibliothèque universitaire (BU) centrale (56 heures hebdomadaires) et les bibliothèques de composante (entre 24 et 48 heures). Une harmonisation des horaires entre ces dernières serait à tout le moins souhaitable. Une enquête en cours auprès des usagers devrait permettre de cerner les besoins et de proposer une réponse adaptée. Par ailleurs, la formation à la recherche documentaire reste encore à développer et à inscrire systématiquement dans les cursus, ce qui a pu être obtenu pour les masters de langue. Mais seule la moitié des étudiants de niveau L bénéficie de ce type de formation.

### Une implication dans les réseaux locaux à amplifier

Le PRES comporte un département documentation, hérité du Service interétablissements de coopération documentaire (SICOD), en charge principalement d'informatique documentaire (projet de Système d'information documentaire (SID), gestion de BaBorD), de mutualisation de ressources électroniques et de valorisation patrimoniale. La direction de ce département est pour l'heure volontairement laissée vacante ; un audit mandaté par la présidence du PRES devrait participer à la réorganisation complète du service et à une réflexion sur ses missions. Afin d'assurer une visibilité aux actions en matière de documentation sur le site bordelais, il conviendrait de redéfinir clairement la répartition des responsabilités des SCD et du PRES, du point de vue technique, bibliothéconomique ou du pilotage de projets.

Plus généralement, le SCD gagnerait à se rapprocher de l'ensemble des acteurs du site bordelais. Ainsi, la MSHA, dépositaire de certains fonds universitaires, n'est pas intégrée au catalogue commun BaBorD.

Pour conclure en matière de documentation, le SCD de l'Université Bordeaux 3, après avoir opéré un réel rattrapage en termes d'amélioration et de performance des services, va devoir conforter sa visibilité, tant au sein de l'université que sur le site bordelais. La dispersion des ressources documentaires impose de dépasser le clivage spatial entre bibliothèque centrale et de composantes, pour s'orienter vers une réelle transversalité des collections et des services. La réforme interne de l'établissement s'avère une réelle opportunité, si elle est saisie comme telle par l'ensemble des acteurs, pour repenser le devenir et l'organisation de la documentation sur le long terme, tout en donnant à la communauté universitaire un outil performant au service de la formation et de la recherche. Parallèlement, la documentation doit davantage s'insérer dans une logique de site, véritable point de rencontre et de coopération entre les établissements d'enseignement supérieur bordelais.



# La vie étudiante : un objectif stratégique

## I – Des structures de pilotage de la vie étudiante

L'Université Bordeaux 3 dispose d'un ensemble de structures associées au pilotage de la vie étudiante. Parallèlement aux services administratifs dédiés à la gestion des études, on trouve un Bureau de la vie étudiante (BVE), un service culturel, le DAPS et un relais handicap. Le pilotage en est assuré par une VP déléguée à la vie universitaire et à la culture, rattachée dans l'organigramme au président, mais dans la pratique au VP CEVU. L'ensemble de ces services est morcelé, structurellement et géographiquement, ce qui ne favorise pas la collaboration interservices. Depuis octobre 2007, l'université s'est dotée d'un observatoire des étudiants qui a pour missions, la mise en place d'outils de suivi statistique des étudiants (origine sociodémographique, scolaire, géographique) et des anciens étudiants (insertion professionnelle, cf. *supra*, Formation et environnement pédagogique, I - 2) ; la réalisation d'enquêtes d'évaluation des enseignements (cf. *ibid.*, II - 3) ; l'accompagnement des entités qui le souhaitent, dans la conduite d'enquêtes auprès des étudiants. Pour que l'observatoire devienne un véritable outil de pilotage, il est impératif qu'il reprenne, sur de nouvelles bases, l'évaluation des enseignements suspendue depuis 2008 et qu'il recueille, par ailleurs, des données statistiques relatives à l'engagement étudiant dans l'université.

### 1 • Optimiser la participation étudiante à la vie institutionnelle

L'Université Bordeaux 3 a la volonté de développer la participation des étudiants à la vie de l'établissement. Elle intervient, notamment, dans les processus électoraux en mettant des espaces de communication à disposition des candidats pour qu'ils présentent leurs éléments de campagne. Malgré cet accompagnement des étudiants et/ou organisations étudiantes, l'université n'a pas vraiment de politique d'incitation au vote, qui pourrait se traduire par une réelle et ambitieuse campagne de sensibilisation, avec des objectifs identifiés et des moyens permettant d'y associer les étudiants eux-mêmes. Ainsi, le taux de participation déjà élevé (20 % en 2007) pourrait s'amplifier.

L'équipe de direction étudiante comprend un Vice-président étudiant (VPE), élu par le CEVU, et un étudiant VP délégué à la vie de campus, élu par le CA. Des moyens sont mis à leur disposition pour exercer leur mandat et ils participent aux réunions de l'équipe de direction de l'université. Malgré la place qui leur est ainsi donnée, on note un manque de prérogatives conférées à ces VP. Leurs responsabilités ne sont pas définies dans des lettres de mission et leur engagement semble dépendre de la personnalité de chacun d'eux. Il est indispensable que l'université précise leur positionnement et leur rôle respectif au sein de l'équipe de direction, qu'elle délimite leurs champs de compétence et d'action par rapport à la VP déléguée à la vie universitaire et à la culture. Il convient aussi que le VPE du CEVU puisse rendre compte de ses missions au sens de la loi relative aux Libertés et responsabilité des universités (LRU).

Les élus étudiants aux conseils centraux (16 au CEVU ; 5 au CS, 5 au CA) et aux conseils d'UFR sont bien intégrés dans le processus décisionnel, dans la mesure où ils parviennent à siéger assidûment. Toutefois, on peut regretter leur manque de prérogatives au sein des commissions dont ils font partie : le pilotage (ou la présidence) des commissions relatives à la vie étudiante, dont les étudiants sont membres, est assuré par des enseignants-chercheurs et en aucun cas par des étudiants. Une évolution dans le sens d'un plus large accès des étudiants à l'exercice des responsabilités serait souhaitable. L'université pourrait, en parallèle, prévoir des temps d'échanges avec l'ensemble des représentants étudiants pour engager une réflexion conjointe sur les différentes politiques de l'établissement et les placer ainsi au cœur de la gouvernance de l'établissement.

L'université accompagne les élus étudiants en mettant un local à la disposition des organisations étudiantes représentatives de l'établissement, dans la maison des élus. En revanche, elle n'assure pas la formation des élus étudiants : elle subventionne les organisations pour qu'elles organisent, elles-mêmes, cette formation. L'Université Bordeaux 3 pourrait améliorer l'implication des élus étudiants en les informant sur les mécanismes de fonctionnement de l'université et en valorisant leur investissement par une UE spécifique, intégrée dans le cursus universitaire.

## 2 • La vie associative : des efforts à poursuivre

Une quarantaine d'associations étudiantes sont domiciliées à l'Université Bordeaux 3. Selon des responsables associatifs, la mise à disposition de locaux et leur situation semblent fluctuantes entre les associations de filières rattachées aux UFR et les associations transversales rattachées aux services centraux. La Maison des étudiants (MDE) que l'établissement, conformément à sa politique, considère comme un lieu de vie étudiante et de valorisation de l'engagement associatif ou citoyen, ne répond pas entièrement aux attentes des associations. La MDE conçue comme devant être le point central de la vie étudiante ne regroupe que des services (vie étudiante et culture) à côté d'un espace détente et d'un auditorium. L'absence de services à l'étudiant (guichet unique, antenne du Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (CROUS), permanence des élus étudiants) et d'associations étudiantes infirme l'idée initiale du projet de créer un espace privilégié pour les étudiants.

Une charte des associations étudiantes identifie celles pouvant prétendre au soutien de l'université et clarifie les droits et obligations respectifs des associations et de l'établissement. L'accompagnement de l'université consiste en la mise à disposition de locaux ou d'espaces, notamment au sein de la MDE, ainsi qu'en l'attribution de subventions par le biais du Fonds de soutien et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE). On regrettera qu'une part importante des projets subventionnés par le FSDIE ne soit pas attribuée à des projets portés par les associations étudiantes, vers lesquelles l'université devrait se tourner, afin d'identifier leurs besoins au regard de l'aide qu'elle pourrait leur apporter dans l'organisation de projets contribuant au développement de la vie étudiante sur le campus. En revanche, l'université s'efforce de valoriser l'engagement étudiant par la création d'une certification "responsabilités associatives" formant à la direction d'association.

## II – Bien vivre sa vie d'étudiant à l'université

### 1 • L'accueil des étudiants : une volonté d'intégration

#### L'accompagnement des étudiants primo-entrants vers la réussite

Une semaine d'accueil, dite "semaine d'intégration", a été organisée (rentrée 2009) afin de permettre aux étudiants primo-entrants (2 400) de se familiariser avec leur nouvel environnement : découverte des activités pédagogiques et de la diversité des services qui leur est offerte dans le cadre de leurs études et de leur vie d'étudiant. L'ensemble des UFR et des services administratifs impliqués dans la vie étudiante et culturelle, les associations étudiantes et l'infirmière du Centre de santé étudiant (CSE) participent à cette initiative jugée très positive par tous : personnels administratifs, enseignants et étudiants.

#### Les étudiants handicapés : une politique volontariste à l'œuvre

Depuis plus de 10 ans, le relais handicap, implanté dans le SUIO-IP, accompagne les étudiants handicapés ou en situation de handicap dans leur vie à l'université et le déroulement de leurs études. Cette politique volontariste est mise en œuvre par un responsable administratif et son assistant. Plus de 140 étudiants bénéficient d'un programme de suivi personnalisé. Une commission étudie les modalités techniques d'accessibilité à l'université de chaque étudiant et adapte les cursus et activités pédagogiques à chaque situation. Les infrastructures universitaires, correctement aménagées, rendent accessible la quasi-totalité des bâtiments.

Pilote sur le site bordelais, l'Université Bordeaux 3 œuvre au sein du PRES à la mutualisation des bonnes pratiques en matière de handicap (y compris pour les personnels) et à la communication, à destination des lycéens concernés, sur les accompagnements permettant l'accès à l'enseignement supérieur. Par ailleurs, le relais handicap propose une certification ("certificat d'accompagnant") destinée à former des étudiants accompagnateurs dans les universités membres du PRES.

#### Une communication fonctionnelle et diversifiée à destination des étudiants

Un guide intitulé *Être étudiant à l'université Michel de Montaigne* présente l'ensemble des informations sur les études et la vie des étudiants dans l'établissement. Il est complété par un *Vade-mecum de l'étudiant : organisation des examens* qui répond aux interrogations inquiètes de beaucoup d'étudiants. Un espace dédié sur le site Internet de l'université permet l'accès à un large panel d'informations sur le fonctionnement de l'établissement ; une lettre d'information hebdomadaire récapitulant les temps forts de l'université est diffusée sur la messagerie étudiante.

## 2 • Sport et Santé : des initiatives à poursuivre et à compléter

Le DAPS permet à 2 000 inscrits, soit 13,9 % des étudiants, de pratiquer 42 disciplines dans le cadre d'une activité ludique ou de compétition. Il est toutefois regrettable qu'il n'y ait pas de prise en compte de la pratique sportive dans l'organisation des rythmes d'études, ni de statut du sportif de haut niveau, ce qui nécessite l'intervention de tuteurs dans chaque UFR, notamment pour les aménagements d'examens.

En complément au Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS) situé à Pessac, l'Université Bordeaux 3 dispose, dans ses propres locaux, d'une infirmière qui donne les soins d'urgence courants et relaie la politique de prévention et de sensibilisation (nutrition, addictions, maladies sexuellement transmissibles, etc.) que le SIUMPPS met en œuvre avec le concours d'associations étudiantes et d'étudiants référents ayant reçu une formation préalable. Par ailleurs, le DAPS et le SIUMPPS coordonnent leurs efforts pour faire évoluer les pratiques sportives en les recentrant sur les valeurs de bien-être et de santé.

## 3 • Une politique culturelle articulée aux projets pédagogiques

La politique de l'université en matière d'action culturelle consiste à associer pratiques pédagogiques et diffusion de la culture : des enseignants sont sollicités pour participer à l'organisation d'événements en rapport avec leur projet pédagogique. Cette politique est mise en œuvre par le service culturel. Les réalisations et manifestations ont lieu soit à la Maison des arts (spectacles) soit à la MDE (tables rondes, expositions).





# L'enjeu des relations extérieures



## I – Les relations avec les Établissements publics de coopération scientifique (EPCS) ou à caractère scientifique et technologique (EPST)

- 1 • La participation active au PRES (EPCS) est d'une importance primordiale pour le devenir de l'Université Bordeaux 3

L'Université Bordeaux 3 est membre fondateur du PRES "Université de Bordeaux", créé en 2007. Elle en a exercé la présidence tournante pendant un an, selon le principe de gouvernance en vigueur. Néanmoins, son investissement n'a pas été à la hauteur de ce qu'il aurait pu être, particulièrement au moment où le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) impulsait une nouvelle politique en faveur des universités. Cela a contribué à développer, au sein de la communauté universitaire de Bordeaux 3, le sentiment qu'une université d'arts, lettres, langues et sciences humaines ne pouvait trouver place à part entière dans le PRES. Ce sentiment s'est renforcé avec la répartition des financements État-Région (675 M€) pour le Plan campus : les universités Bordeaux 3 et 4 se verraient attribuer conjointement 86 M€. Il est urgent que la nouvelle équipe présidentielle qui en a exprimé la forte volonté, s'investisse pleinement dans le PRES et y occupe une place d'autant plus décisive que le pôle ne souhaite pas que les SHS se déconnectent de la dynamique d'excellence qui pourrait être soutenue par le Grand emprunt. Reste pendants, notamment, le positionnement institutionnel et le rôle structurant de la MSHA au sein du PRES, la participation de plus de 10 % des enseignants-chercheurs et chercheurs de l'Université Bordeaux 3 aux axes de recherche. Ce sont là des enjeux essentiels pour le développement de l'université dont la spécificité ne doit pas être un facteur d'isolement dans le PRES, mais un atout qui ne saurait d'ailleurs se limiter au seul apport des SHS aux sciences "dures".

- 2 • L'implication des EPST dans l'établissement doit être confortée

L'Université Bordeaux 3 compte 6 UMR et 57 personnels CNRS (cf. Stratégie en matière de valorisation et de recherche). Toutefois, elle constate que ses relations avec le CNRS "se limitent pour l'instant au renouvellement de la contractualisation" (*Document d'auto-évaluation*, p. 3) : la délégation régionale du CNRS n'entretient guère de relations suivies avec la gouvernance de l'université ; les chercheurs CNRS des UMR, confinés dans leurs unités, sont insuffisamment impliqués dans l'enseignement et la formation à la recherche.

Les relations avec l'ensemble des autres EPST, ainsi qu'avec les Établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC), ne sont pas institutionnalisées. Elles relèvent de contacts particuliers dans le cadre de projets de recherche. L'équipe de direction actuelle en est consciente et envisagera, à la faveur de la prochaine révision des statuts de l'université, la représentation de ces établissements dans ses instances. Il est à la fois nécessaire et urgent que les EPST et principalement le CNRS, soient pleinement associés à la vie de l'établissement (administration, formation, valorisation, etc.).

## II – Les relations avec les collectivités, le monde socio-économique et socioculturel

- 1 • Un enjeu d'ouverture majeur pour l'université

La représentation des personnalités extérieures, toutes catégories confondues, dans les 3 conseils centraux de l'Université Bordeaux 3 s'élève à 16 personnes : le CA comprend, conformément à la loi LRU, 8 personnalités extérieures sur 30 membres, soit un peu plus de 25 % des voix ; le CS et le CEVU, en comprennent respectivement 4 sur 40, soit 10 % des votants. L'université est consciente de l'enjeu que constitue l'ouverture dans la mise en œuvre de sa politique. Encore faut-il que le choix des personnalités extérieures à l'établissement soit stratégique et que soit effective leur participation aux différents conseils.

## 2 • Une représentation équilibrée, mais peu efficace, des collectivités dans les instances de l'université

Les collectivités territoriales sont représentées dans les 3 conseils : conseil régional d'Aquitaine, Communauté urbaine de Bordeaux (CUB), mairie de Bordeaux (soit 10 % des membres du CA) ; mairie de Talence (CEVU) ; reste en attente de la désignation par le conseil régional de son représentant au CS. La représentation des collectivités, bien qu'équilibrée, s'avère d'une efficacité réduite, en raison du manque d'assiduité, notamment au CA, des personnalités désignées par lesdites collectivités. L'absentéisme ne serait pas dû, selon une élue du conseil régional d'Aquitaine (mais qui ne le représente pas dans aucune instance de l'université), à un désintérêt (des pouvoirs sont toujours envoyés), mais plutôt à des emplois du temps chargés, à la durée des séances, à la spécificité des ordres du jour, ce dont l'université devrait sans doute tenir compte en reconsidérant la fréquence des séances, en aménageant au besoin leur contenu. Quelles que soient les raisons avancées (aucun représentant des collectivités n'a été en mesure de rencontrer le comité d'évaluation), cela tend à rendre purement formelles les relations entre les collectivités territoriales et l'Université Bordeaux 3, qui se trouve ainsi dépourvue d'un indispensable apport extérieur dans ses instances dirigeantes.

Il en résulte un déficit d'écoute préjudiciable à l'élaboration de projets en partenariat. Ainsi la MILC, inscrite au Contrat de projets État-région (CPER) 2007-2013 (15 M€), a souffert d'un manque d'échanges constructifs dans la définition du projet, l'estimation du coût (environ 25 M€) et le financement. Un partenariat équilibré devrait prendre en considération les objectifs non seulement du conseil régional d'Aquitaine (grande salle de spectacles) et du PRES (un espace informatisé pour l'apprentissage des langues ouvert à tous les étudiants du site), mais aussi de l'Université Bordeaux 3 pour ce qui est de la bibliothèque des langues (fonds exceptionnel de 200 000 ouvrages) qui fondait le projet initial de la communauté universitaire (cf. *supra*, Formation et environnement pédagogique, III - 1).

## 3 • Une représentation active, mais insuffisamment diversifiée, des milieux socio-économiques et socioculturels dans les instances de l'université

Les représentants des milieux socio-économiques et socioculturels aux 3 conseils centraux appartiennent majoritairement à des secteurs proches des thématiques de formation et des activités de recherche de l'Université Bordeaux 3 : arts, presse, édition, documentation, éducation. Seul un petit nombre représente des secteurs et métiers plus extérieurs à l'université : directeur régional de France Télécom (CA), représentant de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) de Bordeaux (CS), membre du Conseil économique et social régional (CESR) d'Aquitaine (CEVU). À l'avenir, l'Université Bordeaux 3 qui est engagée dans la professionnalisation des diplômés et l'insertion des étudiants, aurait intérêt à ouvrir ses instances à une plus grande diversité de professionnels, ce qui l'aiderait à surmonter les tentations d'autarcie intellectuelle encore perceptibles chez certains enseignants.

Les représentants actuels des milieux socio-économiques et socioculturels aux conseils de l'université sont assidus, pour la plupart, et prennent une part active aux débats (professionnalisation, stages, etc.). Ils reconnaissent jouir d'une liberté de parole qui atteste le fonctionnement démocratique des conseils. Ils participent aux commissions, notamment à la commission des moyens désormais composée exclusivement de membres du CA.

## 4 • Les partenariats université – entreprise innovants

L'université est engagée, tant en ce qui concerne ses activités de formation-insertion que ses activités de recherche appliquée, dans des partenariats innovants avec le monde de l'entreprise, soit à son initiative, soit à l'initiative des professionnels.

En matière de formation-insertion, la Fondation Bordeaux université, créée par le PRES, a lancé avec le SUIO-IP de l'Université Bordeaux 3, une expérimentation sur la recherche de stage en entreprise réservée aux étudiants de L3 en anglais, histoire, lettres et philosophie. L'objectif est d'identifier les compétences acquises, afin de les mentionner dans un *Curriculum Vitæ* (CV) et de les valoriser dans une lettre de motivation auprès des Petites et moyennes entreprises (PME), avec l'aide d'un tuteur de stage bénévole (chef d'entreprise à la retraite). Il serait souhaitable que cette initiative prometteuse puisse cibler à l'avenir des étudiants d'autres disciplines, afin de permettre à l'Université Bordeaux 3 de remplir avec une efficacité accrue sa double mission de formation et d'insertion professionnelle.

En matière de recherche appliquée, des partenariats favorisent la mise à disposition de l'université (pour expertise) de données recueillies par des entreprises dans l'exercice de leurs activités. Par exemple, la Lyonnaise des eaux s'est rapprochée de l'institut EGID pour l'analyse de données géophysiques recueillies lors de forages. Ces partenariats favorisent, entre autres, l'obtention de Conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE), l'accueil de stagiaires-résidents, suivi d'un Contrat à durée déterminée (CDD) pour certains d'entre eux. Par ailleurs, le CA de l'université a adopté, le 25 septembre 2009, les statuts de la fondation partenariale Innova-sols dans laquelle EGID est associé à la Société nationale des chemins de fer français (SNCF), Total, Électricité de France (EDF), Gaz de France (GDF) Suez, ainsi qu'au conseil régional d'Aquitaine. Cette configuration d'entreprises permettra, notamment, la formation de chercheurs au niveau du doctorat.



# Des relations internationales, sans véritable politique



L'Université Bordeaux 3 n'a pas de stratégie clairement élaborée en matière de relations internationales, bien qu'elle affirme des ambitions d'ouverture au monde et qu'elle compte un nombre important d'étudiants étrangers (1 955 de 100 pays différents en 2007), ainsi que des enseignants de diverses nationalités en raison, notamment, de la multiplicité des langues enseignées (22 langues, 43 lecteurs). Actuellement, l'université gère au mieux de ses possibilités une collection hybride d'échanges d'enseignants et d'étudiants, et le service des Relations internationales (RI) manque de lisibilité. Plusieurs structures se partagent les tâches administratives dévolues à ce secteur d'activités : le service des RI proprement dit, le service ReValED, les EA et les UMR. Une clarification de la répartition des attributions s'impose, ainsi que l'élaboration d'une stratégie compréhensible par les enseignants-chercheurs et les étudiants. Des réponses restent en attente : quels sont les pays ciblés parmi plus de 60 dans lesquels l'établissement compte 236 universités partenaires ? Comment mettre en place une cellule d'aide au montage de projets et de gestion de programmes internationaux ? L'université est consciente des progrès à réaliser et des travaux de fond à entreprendre. En effet les chiffres cités proviennent de sources différentes, leurs incohérences révèlent l'absence d'indicateurs ainsi que le manque de stratégie dans le domaine des relations internationales.

## I – La mobilité

### 1 • Un accueil satisfaisant des étudiants en licence

L'université gère très efficacement les échanges avec 150 établissements partenaires dans l'espace européen, notamment dans le cadre du programme Socrates-Erasmus (en 2007, 693 étudiants en mobilité grâce à 242 accords bilatéraux avec 208 universités ; en 2008, la mobilité sortante concernait 331 étudiants bordelais). Parallèlement, elle voudrait développer les échanges relevant du programme Leonardo, ce qui doit être encouragé. Les échanges Socrates-Erasmus se font généralement dans de bonnes conditions ; l'université bénéficie d'un brassage des cultures et des langues, et il n'est pas rare qu'un étudiant Erasmus reste à Bordeaux 3 pour préparer un master ou un doctorat, ce qui atteste que les étudiants en licence sont globalement satisfaits de leur accueil et de leurs conditions de vie.

### 2 • L'accueil des doctorants à améliorer

Les doctorants étrangers, surtout les nouveaux et notamment ceux inscrits à titre individuel et non en cotutelle, ne bénéficient pas d'une prise en considération des difficultés inhérentes à leur situation. Ils ne savent guère où s'adresser pour obtenir des renseignements et de l'aide. Le service REVALED reçoit indifféremment tous les doctorants : une meilleure coordination avec le service des RI devrait aider à remédier à cet état de fait et permettre la mise en place d'un accompagnement spécifique pour les doctorants étrangers, afin qu'ils soient correctement accueillis, encadrés et logés. Bien que le document d'auto-évaluation mentionne une journée d'accueil, les doctorants rencontrés n'en ont pas eu connaissance. Par ailleurs, l'état de la coopération entre l'université et le CROUS est inquiétant. Les doctorants gagneraient à être logés dans une résidence dédiée, offrant de bonnes conditions d'études, dans le calme et entre étudiants de même niveau. D'une manière générale, les étudiants étrangers rencontrent des difficultés pour louer un appartement en ville, car ils sont dans l'incapacité de fournir les garanties requises. L'université devrait entreprendre une action permettant aux doctorants qui le souhaitent de trouver un appartement convenable. Les doctorants qui restent parfois 5 ans, ont besoin d'aide dans ce domaine. Une université qui se veut internationale doit veiller à ce que les conditions de vie des étudiants étrangers soient propices à l'étude. Le service des RI est amené à constater que les étudiants sont parfois très mal logés, ce qui détériore l'image de l'Université Bordeaux 3.

### 3 • L'appui à la Recherche, critère du choix des PR invités

L'université dispose de 24 mois d'enseignants invités qu'elle ne juge pas utile d'abonder. Il appartient aux UFR de faire des propositions, qui restent néanmoins limitées. Les invitations offrant surtout la possibilité de renforcer des actions s'inscrivant dans les axes de recherche de l'université, le CS devrait veiller, ce qui n'est pas toujours le cas, à ce que la justification de la venue d'un professeur soit fondée sur la recherche. Là aussi, il faut insister pour que les invités soient correctement logés, ne serait-ce que pour qu'ils gardent et propagent une image valorisante de l'université.

## II – Les partenariats

### 1 • Un réexamen systématique des conventions

Bordeaux 3 ayant plus de 100 conventions avec des universités étrangères (110 en 2008), l'équipe actuelle en a entrepris le réexamen, en fonction des objectifs de recherche ou de formation. Les conventions retenues sont soumises au CA, avant signature par le président de l'université, mais sans que celles relatives à la recherche n'aient été préalablement examinées par le CS. En matière de conventions, il faudrait que soient clairement définis les critères de mise en œuvre d'une stratégie explicite et reconnue par le corps enseignant. Ainsi, l'université pourrait choisir un nombre restreint de partenaires de qualité, partageant ses objectifs, ses intérêts disciplinaires et les orientations de sa recherche.

### 2 • Optimiser la performance du service des RI

Le service des RI travaille non seulement avec des partenaires universitaires étrangers, mais aussi avec la région Aquitaine dans le développement de projets européens, notamment avec l'Espagne pour des raisons géographiques et académiques évidentes. Vu l'enjeu de ces partenariats, on peut se demander si le service possède toute l'expertise requise pour développer cette activité et s'il n'a pas besoin d'être renforcé en terme d'organisation et de compétences.

## III – L'articulation du politique et de l'administratif

### 1 • Un pilotage politique renforcé

L'équipe présidentielle actuelle a positionné côte à côte un VP délégué RI et une chargée de mission mobilité étudiante, puis mis en place, une semaine avant la visite sur site du comité d'évaluation, une commission des RI. Il est évidemment trop tôt pour juger de l'utilité de cette dernière qui, en aucun cas, ne doit être un comité de plus monopolisant sans bénéfice sensible le temps des enseignants-chercheurs et des représentants du service des RI.

### 2 • Une gestion administrative à mieux organiser

Les personnels en charge du service des RI s'emploient à réorganiser un service qui, de leur propre aveu, est accaparé par les urgences du quotidien. Par ailleurs, il faut que les attributions respectives du service des RI, de l'ED et du service ReValED soient clairement définies. Ce n'est qu'à ces conditions que pourront être poursuivis avec efficacité et sans délai les objectifs de recherche ambitieux que l'université doit se fixer pour les 4 ans à venir.

### 3 • Une stratégie à élaborer

Afin que l'ensemble de ces mesures trouve son efficacité, il faut que l'université et, en particulier, le service des RI prennent le recul nécessaire à l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre des ambitions de l'équipe présidentielle en matière de choix de partenaires internationaux adéquats, de mobilité étudiante et enseignante (entrante et sortante), d'appels d'offres européens, d'appui aux colloques internationaux, de rayonnement de l'université par des publications de renommée internationale.

# Une nouvelle gouvernance

L'équipe de direction, élue en avril 2009 après une période perturbée, s'est résolument engagée dans une profonde modification du fonctionnement de l'Université de Bordeaux 3. Fidèle à ses engagements, elle a développé une nouvelle stratégie de gouvernance, collégiale et participative, faisant du débat démocratique au sein de l'établissement un principe incontournable. L'adhésion d'enseignants-chercheurs et des personnels BIATOSS à cette démarche semble appréciée par la communauté universitaire. L'allant et l'enthousiasme des responsables de Bordeaux 3 doivent être salués et encouragés, même si les principes de gouvernance mis en œuvre ne sont pas exempts d'observations critiques. Certaines formes d'organisation ou de pilotage pourraient, sur le long terme, être préjudiciables à l'université.

## I – Le management : un enjeu pour le passage aux Responsabilités et compétences élargies (RCE)

### 1 • Un fonctionnement institutionnel satisfaisant, mais à améliorer

Les conseils centraux se réunissent régulièrement. Ils ne sont pas de simples chambres d'enregistrement de décisions déjà prises : les procès-verbaux font apparaître la réalité du débat et l'importance des échanges et des propositions. La fréquence des réunions du CA est à souligner : 14 fois en 9 mois.

Toutefois, le fonctionnement institutionnel, pour être efficace, doit être pleinement maîtrisé. Or l'absentéisme fausse le débat démocratique qui, par ailleurs, se heurte à l'organisation matérielle des séances du CA : le non-respect du délai de transmission des documents, les modifications de l'ordre du jour, le manque d'anticipation perturbent la tâche des administrateurs. L'exercice de représentant élu du CA étant vécu comme très prenant et complexe, une nouvelle organisation devient indispensable : hiérarchisation entre questions fondamentales et questions de gestion courantes, obtention de la présence effective de tous les administrateurs sous peine de remettre en cause le débat démocratique que la nouvelle équipe a réussi à instaurer.

En revanche, le fonctionnement du Comité technique paritaire (CTP) que l'université a mis en place, est tout à fait convenable et la Commission paritaire d'établissement (CPE) joue pleinement son rôle (examen des questions relatives aux personnels) et ses instances sont régulièrement réunies.

### 2 • Une organisation administrative et un pilotage de l'établissement satisfaisants, mais à améliorer

L'organigramme 2009-2010 appelle des observations sur le rôle et la place des chargés de mission d'une part et le rattachement au président de la Direction des ressources humaines (DRH) d'autre part.

Les chargés de mission sont directement rattachés au président au même titre que les VP. Leur création et le bien-fondé de leur activité ne sont nullement en cause vu l'ampleur des changements à opérer. Toutefois plutôt que leur rattachement direct au président, leur positionnement en appui des VP, comme il advient dans la pratique, eût été préférable. Dans l'organisation actuelle, ils se voient, en effet, conférer un rang identique à celui des personnels élus, ce qui, à terme, peut rompre l'équilibre des pouvoirs et faire obstacle à l'action des VP.

Comme les chargés de mission, la DRH est directement rattachée au président, alors que le service du personnel est sous l'autorité du Secrétaire général (SG). Il est donc hautement souhaitable que la DRH dispose d'une lettre de mission définissant exactement le périmètre de ses activités et que soient clairement identifiées les missions respectives du SG et de la DRH.

L'équipe politique, composée de l'ensemble des VP et des chargés de mission, se réunit autour du président chaque semaine. Elle est suivie d'une rencontre des VP institutionnels et principaux responsables administratifs, animée par le président. Cette organisation est de nature à favoriser un véritable pilotage de l'université. Mais il est dommageable que le SG, en sa qualité de premier responsable administratif, ne soit pas associé à la réunion politique préalable, afin qu'il puisse disposer du bon niveau d'information nécessaire à l'exercice de ses missions. L'établissement ne saurait construire son organisation actuelle en réaction contre le passé.

Rattachée au SG, la CEP n'exerce que très partiellement de telles missions : si l'observatoire des étudiants correspond aux missions d'une CEP, la gestion de la masse salariale ou des heures complémentaires, la gestion prévisionnelle des emplois relèvent, en principe, de l'activité normale des services. La CEP actuelle ne correspond pas à un service d'aide au pilotage, dont l'université devrait se doter et qui, lui, pourrait être rattaché au président ; ni à un embryon de service de contrôle de gestion. Dans le même ordre d'idées, la cellule juridique et la responsable des marchés publics pourraient trouver place dans les nouvelles directions des services centraux.

Les composantes, quant à elles, occupent une place importante dans le fonctionnement de l'université. La conférence des directeurs se réunit régulièrement en fonction des dossiers ou des préoccupations du moment. La participation de cette instance à la réforme interne qui devrait se concrétiser en septembre prochain a été décisive.

Le passage prochain aux RCE rend d'ores et déjà nécessaire l'adaptation de l'organisation actuelle, de sa modernisation ainsi que sa professionnalisation.

## II – La réforme interne : un enjeu majeur pour l'Université Bordeaux 3

### 1 • La réforme des UFR : bien amorcée, mais sans projet pédagogique défini

Le projet date de 2005. Il est né des constats de dysfonctionnements administratifs observés par les personnels BIATOSS et de leur souhait de modifier le fonctionnement des UFR. L'objectif est de regrouper les 11 UFR existantes en 3 nouvelles. Le CA a approuvé le schéma directeur de la réforme. Un comité de pilotage a été créé, un chargé de mission interne nommé, des groupes de travail constitués. La communauté universitaire s'est largement exprimée sur le regroupement des UFR actuelles et les modalités de fonctionnement des nouvelles UFR.

Suite à cette large consultation, la majorité des personnels BIATOSS adhère à la réforme. En revanche, l'adhésion majoritaire des enseignants-chercheurs ne paraît pas acquise. Sans doute parce que la réforme ne repose pas sur un projet pédagogique cohérent et lisible et que l'intérêt pédagogique des regroupements n'est que trop rarement souligné. À l'issue des débats qui se sont tenus, il semble que la tradition académique de la discipline reste suffisamment forte pour faire partiellement échec à la réforme qui, pour les enseignants-chercheurs, s'avère plus subie que voulue.

Dans les groupes de travail, les potentialités pédagogiques de la réforme ont pourtant été évoquées : transversalité des enseignements, licence bidisciplinaire, projets de recherche pluridisciplinaires. La future UFR langues souhaite développer un pôle d'excellence, compte tenu de la richesse et diversité de ses enseignements. L'UFR humanités, qui peine davantage à se constituer, va tout naturellement susciter des complémentarités et interactions disciplinaires. C'est sans doute l'UFR qui présente le plus d'opportunités d'un point de vue pédagogique. Quant à l'UFR sciences des territoires et communication, la lisibilité actuelle de ses composantes ne devrait pas être affectée, mais plutôt renforcée par un regroupement d'une plus grande représentativité à l'extérieur de l'université. Le maintien des départements selon une formule souple et informelle peut favoriser la transition entre anciennes et nouvelles UFR.

La question des locaux dévolus aux enseignements apparaît complexe et devra être gérée avec vigilance. La cohérence spatiale sera une des clés de la réussite de la réforme, tout comme sa dimension temporelle. Il paraît souhaitable, en effet, d'inscrire les effets de cette réforme, désormais irréversible, dans le temps et d'élaborer, pour le prochain contrat quadriennal, un projet pédagogique qui donnera toute sa cohérence à la réforme engagée et tout son sens à la rénovation de l'accueil des étudiants.

### 2 • La réforme administrative : bien engagée

La réforme des UFR, dont les personnels BIATOSS sont à l'origine, a des conséquences sur toute l'organisation administrative de l'université qui est repensée en pôles, directions et bureaux.

Pour ce qui est des personnels, la réforme va nécessiter des redéploiements depuis les services centraux vers les trois UFR. Le choix de construire une cartographie des emplois est une réponse appropriée aux interrogations de ces personnels et leur permet de mieux se situer. Accompagner la restructuration des services par un plan de formation ambitieux est également de nature à aider les personnels et à favoriser la réussite de la réforme administrative.

Les UFR seront organisées en deux pôles internes. Le premier sera chargé de l'ensemble des questions étudiantes et des tâches liées à l'organisation des enseignements. Le second assurera les missions relatives aux services administratifs et financiers des UFR. Ce n'est pas tant l'organisation retenue qui importe, mais la cohérence au sein de la nouvelle université et l'articulation établie entre les services centraux et le service ReValED en charge de la gestion du 3<sup>e</sup> cycle.



Plusieurs services ont déjà été transformés ou vont l'être à rentrée 2010 : la scolarité qui permettra d'accueillir et d'inscrire les étudiants au sein des UFR et non plus dans deux lieux différents comme précédemment ; le service informatique et réseaux qui regroupera l'audiovisuel et l'imprimerie dans une logique de numérisation de leurs activités.

Les services gestion du patrimoine et logistique d'intendance sont également appelés à se regrouper compte tenu de la nature de leurs missions. Par ailleurs, le grand campus des universités Bordeaux 3 et 4 aurait tout à gagner d'une gestion patrimoniale commune, à l'exemple du Service interuniversitaire de gestion du domaine universitaire (SIGDU) qui, rattaché à Bordeaux 3, gère l'eau potable (45 km de canalisation), le réseau incendie, l'éclairage public et les espaces verts. Structure légère et mutualisée, le SIGDU fonctionne à la satisfaction générale des universités du campus et du CROUS.

La réforme administrative est déjà en marche : l'encadrement supérieur a été développé, de nouveaux responsables administratifs ont été nommés. Les conditions semblent réunies pour que la réforme atteigne ses objectifs : améliorer l'accueil des étudiants, réduire les dysfonctionnements, rationaliser la gestion administrative. L'engagement de l'équipe présidentielle est sans doute l'un des facteurs qui permettront la réussite de la réforme interne administrative.

### 3 • L'adaptation du système informatique aux besoins de gestion de l'université tarde à se réaliser

L'Université Bordeaux 3 a procédé à la fusion de son service informatique et de son service audiovisuel pour créer une Direction du système d'information (DSI). L'un des objectifs était de rationaliser l'utilisation d'applications informatiques très diverses et fort nombreuses. Un comité de pilotage, créé en septembre 2008, assure le suivi de cette mise en œuvre.

Une cartographie SI a été élaborée avec un objectif cible à 2 ans. À l'aide d'une société externe, un schéma directeur (sous la forme de plan d'urbanisation) a été élaboré et est actuellement en début de réalisation. Il convient de noter qu'en matière de valorisation de la recherche, l'université n'affiche à ce jour aucune réalisation et qu'elle part de zéro. La réalisation la plus importante reste le Bureau virtuel avec des services numériques aux étudiants comme les résultats aux examens en ligne. Par ailleurs les étudiants de Bordeaux 3 bénéficient, comme ceux des autres universités, des services de la carte Aquipass qui devrait prochainement être étendue aux personnels.

L'université avait adopté des applications de gestion (Apogée par exemple) mais n'avait pas de vision globale permettant de gérer l'ensemble des domaines de gestion. Actuellement et dans le cadre du PRES, le choix de la "suite COCKTAIL" semble avoir été fait avec l'objectif de construire un tel système.

## III – La Gestion des ressources humaines (GRH) : un utile bilan social pour une meilleure gestion

L'université vient de publier un utile et très intéressant *Bilan social 2008-2009* qui constitue "l'indicateur le plus précis de la situation des personnels, statutaires ou non travaillant dans ses murs" (p. 2).

### 1 • La gestion des enseignants-chercheurs : un nombre de non-résidents et un volume d'heures complémentaires important

Les éléments d'analyse relatifs aux enseignants-chercheurs : répartition des emplois, effectifs, statuts ou mouvements des personnels, ne font pas apparaître d'écarts significatifs avec les autres universités, ni de situations atypiques, si ce n'est qu'un enseignant-chercheur sur 5 réside en Île-de-France, ce qui, entre autres, ne facilite pas l'organisation des enseignements.

Les Heures complémentaires (HC) représentent 28 % de la charge globale d'enseignement. Leur importance peut s'expliquer, notamment, par le degré de professionnalisation de certaines formations (géo-aménagements, arts). Le CA a limité le nombre d'HC par enseignant-chercheur à la moitié de son service statutaire, des dérogations étant néanmoins possibles.

Les postes utilisés pour les requalifications ne comportaient pas uniquement des postes IATOS mais également des postes enseignants.

En 2008, concernant les recrutements le nombre de postes vacants d'enseignants-chercheurs étaient de 26, 20 ont été pourvus à la rentrée 2008. 78 % des recrutements de professeurs sont externes, sur les postes de maître de conférences plus de 50 % étaient ATER dans d'autres universités et plus de 30 % n'occupaient pas de position d'ATER. Par ailleurs l'université a transformé quelques postes d'enseignants avec des objectifs de changement de corps.

## 2 • La gestion des personnels BIATOSS : une souhaitable évolution des régimes indemnitaires

La filière ITRF est, en nombre, la plus importante et fortement représentée en catégorie A. Les requalifications d'emplois gérées en 2007 et 2008, en direction des catégories A et B au détriment de la catégorie C, correspondent aux besoins de l'université et vont dans le bon sens.

Les régimes indemnitaires en vigueur ne semblent pas être fonction de la manière de servir des personnels comme la réglementation le prévoit. Il est sans doute pertinent d'attendre que la réforme interne soit effective avant d'étudier de nouvelles modalités d'attribution d'un régime indemnitaire qui puisse, pour une part de son montant, tenir compte de l'importance des missions des personnels et de leur investissement dans la réalisation de celles-ci.

L'université a mis en place une gestion moderne des ressources humaines : gestion intégrée, entretien professionnel, mouvement interne, formation continue développée. Mais à côté, elle met en œuvre des pratiques anciennes de politique indemnitaire qu'elle devra faire évoluer.

## 3 • Le sous-encadrement administratif : des besoins plus en compétence qu'en nombre d'agents

C'est une question récurrente, un fait acquis, partagé à la fois par l'équipe présidentielle, la communauté universitaire et le MESR qui considère que l'université est déficitaire de 44 emplois. Il est vrai que l'université a besoin, dans certains secteurs, de nouvelles compétences et d'emplois qualifiés, de cadres A notamment. C'est le cas, en particulier, de la DSI, de la direction du patrimoine ou encore de la CEP, si cette cellule est conçue comme étant un service d'aide au pilotage, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui au vu de ses attributions.

Si le besoin en compétence est réel, l'examen de certains services pose la question de leur dotation en nombre d'agents. La réforme interne devrait être l'occasion d'une remise à plat des dotations en personnels de tous les services, sujet certes délicat, mais une telle opportunité ne devrait pas se représenter de sitôt.

L'université comptait, en 2008-2009, 1 194 personnes réparties en de nombreuses catégories de personnels aux statuts très divers. Pour gérer l'ensemble de ces personnels, l'université consacre 19 emplois. Le service du personnel assure la gestion de la formation continue, mais la gestion des enseignants-chercheurs et des personnels BIATOSS mobilise, tous bureaux confondus, une quinzaine d'emplois. Le ratio du nombre de dossiers gérés par agent est de l'ordre de 80, ce qui reste extrêmement faible, même en tenant compte de la diversité des statuts. À souligner, le passage à la gestion intégrée qui représente un réel progrès.

L'établissement a décidé de créer un service facturier (placé auprès de l'agent comptable), ayant pour mission le traitement des factures et leur paiement. Il est prévu d'affecter 10 ETP à ce service. Aucune analyse de besoins sérieux n'a été menée pour déterminer le nombre d'ETP normalement nécessaire au traitement des factures. Une analyse simple, consistant à estimer qu'un agent traite 50 factures par jour, ce qui est faible, amène à considérer que l'Université Bordeaux 3 règle 100 000 factures par an sur la base de 200 jours de travail. C'est probablement assez loin de la réalité !

La notion de sous-encadrement doit donc être traitée avec prudence et discernement. En dépit d'un constat unanime de manque de personnels administratifs, l'Université Bordeaux 3 dispose de quelques marges de manœuvre qu'elle devrait utiliser pour requalifier certains emplois en encadrement administratif et en expertise.

## IV – La politique budgétaire et financière : un manque d'ambition

Dans le cadre des réformes en cours, l'Université Bordeaux 3 vient de modifier profondément l'organisation du service financier. Une directrice des affaires financières a été recrutée, ce qui va dans le bon sens, puisque cela permet désormais de respecter le principe de séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable public. Cette organisation prépare au mieux l'établissement à l'arrivée des RCE. La dotation des deux services, à l'exception du service facturier (cf. *supra*, III - 3), n'appelle pas de commentaires. Ces deux services disposent de moyens nécessaires et suffisants à l'exercice de leurs missions.

## 1 • La politique budgétaire et les modalités d'exécution du budget : un recours aux Décisions budgétaires modificatives (DBM) parfois sans fondement

Un débat d'orientation budgétaire est organisé chaque année, fin octobre. Les responsables de l'établissement élaborent une lettre de cadrage budgétaire de nature politique, présentée au CA. Cette procédure permet l'information de l'assemblée délibérante et facilite le pilotage financier.

L'examen des montants inscrits au budget primitif, puis au budget définitif, comparé aux dépenses nettes de l'exercice, appelle un certain nombre d'observations pour les trois derniers exercices.

	Budget primitif	DBM	Budget définitif	Dépenses nettes
<b>2007</b>	24 161 889	12 733 824	36 895 713	25 007 786
<b>2008</b>	27 919 944	12 549 729	40 469 723	23 873 918
<b>2009</b>	29 957 715	11 668 973	41 626 688	25 812 657
<b>2010</b>	31 342 026			

Les montants des deux dernières colonnes (arrondis à l'euro inférieur) font apparaître un écart significatif entre les montants des budgets définitifs et les dépenses nettes de l'exercice. Ces montants recouvrent, au budget définitif et en dépenses nettes, l'ensemble des opérations de fonctionnement et d'investissement. En 2008 et 2009, pour les seules dépenses de fonctionnement, les dépenses prévues au budget primitif s'élevaient respectivement à 23,9 M€ et 26 M€. Elles sont supérieures aux dépenses nettes de l'exercice qui étaient de 22,9 M€ en 2008 et 23,7 M€ en 2009, hors DBM.

Dès lors, on ne comprend pas pourquoi, lors de chaque exercice, des DBM reprenant la totalité des reports de crédits augmentent le budget primitif et font apparaître des écarts très significatifs. Le pourcentage de réalisation des budgets est de l'ordre de 60 %. En réalité, les DBM présentées par l'université ont un caractère totalement artificiel. Elles ne correspondent pas aux principes fondamentaux budgétaires et sont contradictoires avec le principe de sincérité budgétaire. La pratique des DBM telles que présentées par l'université doit être impérativement revue. Une DBM doit modifier le budget à hauteur des montants nécessaires pour l'exercice en cours, en dépenses de fonctionnement ou d'investissement.

La structure des recettes du budget 2010 de l'université révèle que la subvention de l'État, celles des collectivités territoriales et de divers organismes représentent un peu plus de 50 % de la totalité des recettes de l'établissement. La situation de la trésorerie est saine et l'établissement bénéficie régulièrement du produit de ses valeurs mobilières et placements à hauteur de 0,3 M€ en 2008 et 0,1 M€ en 2009. Il convient de souligner que l'université pratique une politique d'amortissement budgétaire.

En revanche, le bilan ne fait pas apparaître d'écriture de stocks, ce qui interroge. Il n'affiche pas non plus l'ouverture de crédits pour la constitution de provisions pour risques et charges, alors que des contentieux existent et qu'il convient parfois de faire face aux aléas liés aux contrats de recherche. La valeur patrimoniale des terrains et constructions inscrite à l'actif du bilan pour 2008 est arrêtée à 93,5 M€. Il n'est pas certain que ce montant représente la véritable valeur des biens dont l'Université Bordeaux 3 est propriétaire : il est nécessaire que le bilan de l'université reflète la réalité économique de l'établissement.

La gestion budgétaire mérite une attention soutenue de la part des responsables de l'université qui n'a pas, dans son organisation, prévu de VP chargé des finances. Elle doit faire du budget un instrument de sa politique et non un simple outil destiné à décliner les recettes et dépenses de l'année. En appui à l'équipe présidentielle, le service financier doit élaborer les indicateurs nécessaires aux décideurs : tableau de bord et éléments de comptabilité analytique, lesquels font défauts. Par ailleurs, la nomination d'un nouvel agent comptable devrait favoriser une entrée rapide dans la démarche du contrôle interne comptable.

C'est, au plus tard, le 1<sup>er</sup> janvier 2012 que l'université passera aux RCE. Elle confiera la gestion d'une masse salariale conséquente au service financier qui, comme le service comptable, devra se professionnaliser très rapidement de manière à ce que l'Université Bordeaux 3 puisse bénéficier de la certification de ses comptes sans difficultés. L'objectif est ambitieux, la nouvelle organisation et les nominations récentes en font un objectif réalisable avec le soutien du SG et de la présidence.

## 2 • Le Fonds de roulement (FDR) : une gestion très malthusienne

Au cours des trois derniers exercices, l'évolution des FDR a été la suivante :

2007 : FDR : 13 335 378 - (résultat de l'exercice - 421 220)

2008 : FDR : 13 442 813 - (résultats de l'exercice + 110 038)

2009 : FRD : 15 589 878 - (résultats de l'exercice + 2 147 065)

On admet communément, sur la base d'une dépense journalière (dépenses de fonctionnement/360) que le FDR par rapport à ce chiffre (FDR/dépense journalière) doit se situer dans un intervalle de 30 à 60 jours, qui représente un niveau suffisant de disponibilité et ne constitue pas une thésaurisation excessive. Pour l'Université Bordeaux 3, le FDR exprimé en jours de fonctionnement est de 246 jours en 2009. Il était de 216 en 2008 et de 222 en 2007.

Toutefois, le montant du FDR n'est pas entièrement mobilisable dans la mesure où, avant l'exercice 2010, la comptabilité n'était pas faite en droits constatés. Les recettes à réaliser sur plusieurs exercices étaient constatées, pour la totalité de la somme attendue, lors de l'émission du titre de recette, ce qui s'est traduit par un gonflement de FDR. Il en va de même pour l'engagement de travaux immobiliers. Il n'en demeure pas moins que le montant du FDR est très largement supérieur à ce que devrait être le niveau des réserves disponibles de l'université.

L'émission du FDR dans 32 Unités budgétaires (UB) allant de 1 300 € à 3,5 M€ ne repose sur aucune réglementation, ni aucun impératif juridique, économique ou financier. En réalité, la seule UB qui existe, c'est l'université et le regroupement des UFR, à la rentrée prochaine, va bien dans ce sens. Le compte de bilan 1068 ne retrace pas les réserves des UB, il est unique et indifférencié. Dès lors, l'établissement dispose de réelles marges de manœuvre financière qu'il peut mettre au service de la communauté universitaire.

Le montant du FDR de l'Université Bordeaux 3 offre de réelles possibilités d'investissement. Peu utilisé jusqu'à présent, il permet d'accompagner un plan pluriannuel d'investissement. Rien ne justifie que l'université conserve des fonds d'une telle importance, des fonds dormants qui pourraient utilement accompagner des projets immobiliers.

# Conclusion et recommandations



## I – Résumé

### 1 • Les missions fondamentales

La recherche et la valorisation constituent l'atout majeur de l'Université Bordeaux 3 qui dispose d'un fort potentiel humain, même s'il est dommageable qu'il soit inégalement productif. Les 6 UMR contribuent au développement d'une politique de site et de la transversalité, les EA restant plus disciplinaires et morcelées. Les doctorants reçoivent une formation dans une école doctorale unique qui les initie à la pluridisciplinarité ; en revanche, leur accompagnement pourrait être amélioré. La valorisation de la recherche est assurée par les PUB et le service ReValED qui auraient intérêt à se rapprocher du service Aquitaine Valo® du PRES, pour une mutualisation des moyens ou un meilleur positionnement.

La formation et l'environnement pédagogique sortent de l'attentisme conservateur qui a fait que l'Université Bordeaux 3 est passée tardivement au LMD et de façon plus apparente que réelle. L'émergence d'une dynamique collective, appuyée par une équipe de direction, unie et déterminée, devrait venir à bout des minorités de blocage localisées essentiellement chez les étudiants et les enseignants. La généralisation de pratiques pédagogiques innovantes et l'usage d'outils adaptés au changement permettront à l'université de finir par entrer efficacement dans la logique réelle du LMD.

Le SCD a gagné en efficacité. Toutefois, la dispersion des ressources documentaires entre bibliothèque centrale et bibliothèques de composante devra évoluer vers une transversalité des collections et des services. La réforme interne de l'établissement devrait en être l'occasion et permettre au SCD de devenir un outil performant au service de la formation et de la recherche. Parallèlement, la documentation doit s'insérer davantage dans une logique de site.

### 2 • La vie étudiante

L'Université Bordeaux 3 a mis en place des dispositifs efficaces d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des étudiants. Pilote en matière de gestion du handicap, elle œuvre au sein du PRES à la mutualisation des bonnes pratiques. En revanche, elle doit travailler à l'amélioration de l'accueil des étudiants étrangers, ainsi qu'aux conditions de participation des étudiants, soit à la vie institutionnelle, soit à la vie associative, même si les actions en cours pour valoriser, dans les cursus, l'engagement des étudiants représentent un réel progrès.

### 3 • Les partenariats

Les relations extérieures constituent un enjeu majeur de développement et d'ouverture de l'Université Bordeaux 3 sur les sites bordelais et aquitain. C'est pourquoi l'université ne peut plus différer son investissement dans le PRES où elle doit occuper une place décisive. De même, elle doit resserrer ses liens avec le CNRS et autres EPST ou EPIC en les intégrant dans ses instances de gouvernance et veiller à ce que la représentation des collectivités et du monde socio-économique et socioculturel dans ses conseils soit diversifiée et effective. L'université compte à son actif des partenariats innovants avec les entreprises.

L'Université Bordeaux 3 a développé de nombreuses relations internationales dans le monde entier, sans afficher pour autant de stratégie clairement définie. Une politique internationale, fortement articulée avec les missions de recherche, de formation et d'insertion professionnelle, devrait pouvoir être affirmée à la faveur de la révision, récemment engagée, des conventions avec des universités étrangères. Il en résulterait un gain en lisibilité, en efficacité du pilotage politique nouvellement renforcé et en coordination administrative des services concernés.

### 4 • La gouvernance

Une période perturbée, ainsi que la perspective du passage aux RCE, ont nécessité une nouvelle gouvernance. S'est imposée, en particulier, la mise en œuvre d'une réforme interne visant à réduire le nombre des UFR et à regrouper les services centraux en grandes directions. Si d'un point de vue administratif la réforme est bien engagée, elle reste pour l'instant sans projet pédagogique défini. Par ailleurs, certaines formes d'organisation ou de pilotage devront évoluer sous peine d'être préjudiciables à l'établissement, notamment la politique budgétaire qui manque d'ambition. En revanche, l'université s'est dotée d'un utile bilan social pour améliorer sa GRH.

## II – Les points forts

- Le potentiel de recherche et le rôle structurant des UMR ;
- Une volonté d'évolution et de changement de l'établissement ;
- La réduction du nombre d'UFR, leur restructuration et la création de grandes directions de services ;
- Les dispositifs d'accueil, d'intégration et d'accompagnement des étudiants ;
- Le développement des partenariats université-entreprise et le développement de la professionnalisation.

## III – Les points faibles

- Les recommandations associées au LMD (orientation active, construction d'un projet pédagogique global, évaluation des enseignements par les étudiants) ne sont pas encore suffisamment mises en œuvre par les équipes pédagogiques ;
- Pas de politique des relations internationales clairement élaborée ;
- Un investissement très insuffisant dans le PRES ;
- Une gestion malthusienne des capacités financières de l'établissement ;
- Un pourcentage élevé d'enseignants-chercheurs non résidents.

## IV – Les recommandations

- Généraliser la politique de restructuration à l'ensemble des forces de recherche ;
- Donner un sens pédagogique, scientifique et documentaire à la réforme interne ;
- Repenser les missions et activités de l'université dans le cadre d'une politique de site (PRES) ;
- Définir clairement la politique internationale ;
- Revoir les formes d'organisation ou de pilotage qui pourraient être préjudiciables à l'université ;
- Veiller au respect des chartes et cadrages définis par le CEVU.

# Liste des sigles

## A

ADES	Aménagement, développement, environnement et société
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AMN	Assistant moniteur normalien
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
ANR	Agence nationale de la recherche
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BaBorD	Base documentaire des universités de Bordeaux
BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BAP F	Branche d'activité professionnelle : Documentation, édition et communication (DEC)
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BV	Bureau virtuel
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

C2i	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CADIST	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CDD	Contrat à durée déterminée
CESR	Conseil économique et social régional
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CIFRE	Convention industrielle de formation par la recherche
CLLE	Cognition, langues, langages, ergonomie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CEP	Cellule des études et de la prospective
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de projets ( <i>anciennement</i> de plan) État-région
CRDEI	Centre de recherche et de documentation européennes et internationales
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRP2A	Centre de recherche en physique appliquée à l'archéologie
CS	Conseil scientifique
CSE	Centre de santé étudiant
CTP	Comité technique paritaire
CUB	Communauté urbaine de Bordeaux
CV	<i>Curriculum Vitæ</i>

## D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DAPS	Département des activités physiques et sportives
DBM	Décision budgétaire modificative
DEFI	Direction des études, des formations et de l'insertion
DEFLE	Département d'étude du français langue étrangère
DRH	Direction/directrice des ressources humaines
DSI	Direction du système d'information
DU	Directeur d'unité (de recherche)
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
ED	École doctorale
EDF	Électricité de France
EEE	Europe, européenité, européanisation
EGID	Environnement, géo-ingénierie et développement
ENT	Espace numérique de travail
EPHE	École pratique des hautes études
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ETP	Équivalent temps plein

## F

FAD	Formation à distance
FDR	Fonds de roulement
FSDIE	Fonds de soutien et de développement des initiatives étudiantes

## G

GDF	Gaz de France
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

HC	Heure complémentaire
HTD	Heures équivalent travaux dirigés

## I

IGE	Ingénieur d'études (de recherche et formation)
IJBA	Institut de journalisme Bordeaux Aquitaine
INFOSUP	Institut de formation et d'enseignement supérieur
IRAMAT	Institut de recherche sur les archéomatériaux
ISIC	Institut des sciences de l'information et de la communication
ITRF	Ingénieur et technicien de recherche et de formation
IUT	Institut universitaire de technologie

## L

L1/2/3	Licence 1 <sup>ère</sup> /2 <sup>e</sup> /3 <sup>e</sup> année
LANSAD	Langues pour les spécialistes d'autres disciplines
LE	Langues étrangères
LEA	Langues étrangères appliquées
LMD	Licence, master, doctorat
LRU	(Loi relative aux) libertés et responsabilités des universités
LSHS	Lettres, sciences humaines et sociales

## M

MCF	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MILC	Maison internationale des langues et cultures
MSH	Maison des sciences de l'homme
MSHA	Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine

## P

PACEA	(De la) préhistoire à l'actuel : culture, environnement et anthropologie
PCRDT	Programme-cadre de recherche et développement technologique
PME	Petites et moyennes entreprises
PPP	Projet personnel et professionnel



PR	Professeur
PRAG	Professeur agrégé
PRCE	Professeur certifié
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PRL	Plan réussite en licence
PUB	Presses universitaires de Bordeaux

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
ReValED	(Service de la) Recherche, de la valorisation et des écoles doctorales
RI	Relations internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles

## S

SCD	Service commun de documentation
SG	Secrétaire général
SHS	Sciences humaines et sociales
SHON	Surface hors œuvre nette
SID	Système d'information documentaire
SICOD	Service interétablissements de coopération documentaire
SIGDU	Service interuniversitaire de gestion du domaine universitaire
SIUMPPS	Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SNCF	Société nationale des chemins de fer français
STIG	Service technique des impressions graphiques
SUIO-IP	Service universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle

## T

TD	Travaux dirigés
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'éducation

## U

UB	Unité budgétaire
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UNA	Université numérique d'Aquitaine
UPPA	Université de Pau et des pays de l'Adour

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VALO®	Valorisation recherche
VP	Vice-président étudiant



# Observations du président



**Les éléments de diagnostic inscrits dans le rapport ont été examinés, par thématique, par l'autorité politique en charge du domaine et le responsable du service support concerné. Après mise en commun des observations faites en retour, le bilan synthétique des observations de l'établissement vous est adressé ci-après.**

## **Observations concernant le diagnostic sur la recherche :**

### **La politique de recherche**

La nouvelle politique scientifique de l'établissement ne se caractérise pas seulement par un **soutien à l'interdisciplinarité** mais par une **structuration de celle-ci au moyen de deux axes prioritaires validés à l'unanimité par le Conseil Scientifique : « Ville, environnement et nature » et « Mobilités, hybridations, Identités plurielles ».**

En ce qui concerne le " foisonnement " des équipes d'accueil, nous tenons à souligner que depuis le précédent quadriennal, **le nombre d'équipe d'accueil a été réduit à dix.** Par ailleurs, ces équipes d'accueil se sont davantage structurées à partir de programmes en trouvant ainsi une plus grande cohérence. La politique scientifique de l'établissement consiste à renforcer ce processus. Les équipes d'accueil constituent dans nombre de cas, quantitativement et qualitativement, des points forts de la recherche à Bordeaux 3 et bénéficient de **très bons pré-rapports de la part de l'AERES.**

**La commission de la recherche n'est pas de création récente. Par contre, son rôle a été renforcé.** Réunie par le passé principalement pour le pré-examen des demandes de BQR, elle est à présent réunie pour des réflexions préliminaires portant sur la politique scientifique de l'établissement.

**Le « contrôle de la présence effective » des enseignants-chercheurs au sein des laboratoires ne paraît pas une mesure réaliste.** Par contre, la rencontre régulière des équipes, la réunion des directeurs, l'encouragement à travailler dans le sens des axes prioritaires, l'organisation des journées de la recherche et, dans l'année, de moments forts exposant nos travaux, la diffusion d'informations et les réunions portant sur les appels d'offre et les ANR, font partie des mesures mises en place pour renforcer l'activité scientifique de l'établissement.

Cette question de la présence effective se pose plus fortement pour la dimension enseignement sur laquelle l'établissement envisage de fixer un nombre plancher de demi-journées de « présentiel ».

Engagée actuellement dans des travaux de réfection et de mise aux normes de nombreux bâtiments, l'université devra attendre 2011 pour ne plus avoir à utiliser la Maison des Pays Ibériques (MPI) comme " sas ", accueillant provisoirement les services administratifs de l'UFR Humanités. **A partir de septembre 2011, il est prévu que la MPI devienne une Maison de la recherche.**

Dans ce contexte, la réorganisation du service de la recherche devient en effet une priorité. Ainsi dans une première étape, **un pôle valorisation** a été créé par l'affectation de deux ingénieurs d'études notamment, pour soutenir les porteurs de projet dans l'élaboration de leurs réponses aux appels d'offres ANR et autres, accompagner les équipes dans leurs projets de valorisation des résultats de leurs travaux et accroître la visibilité de la recherche.

## La formation doctorale

**L'ED consacre des moyens importants pour financer les missions de ses doctorants** (voyages d'étude, colloques, enquêtes) selon une procédure bien réglée et exposée dans le Carnet des doctorants : dossier à remettre avec visa du directeur de thèse et du directeur de l'équipe pour prise en charge des frais de mission à égalité entre l'équipe et l'ED.

La cellule étude et prospective mène actuellement un suivi de l'insertion professionnelle des docteurs de 2006 et de 2007.

Un rapprochement avec le CIES est actuellement en cours pour la formation des doctorants contractuels chargés des missions d'enseignement.

## La valorisation

Le Conseil Scientifique a pris des dispositions pour encourager les enseignants-chercheurs à publier sous des formes prises en compte par l'AEERES, notamment par une **Incitation au travail éditorial** permettant la transformation des actes de colloque en véritables ouvrages collectifs de dimension nationale ou internationale. C'est dans ce sens que l'université envisage de reprendre la politique d'édition assurée par les Presses Universitaires de Bordeaux afin de promouvoir l'activité éditoriale des enseignants-chercheurs.

**Les collections des PUB sont au nombre de 39.** À celles-ci il faut ajouter la diffusion de **20 collections** éditées directement par des équipes de recherche de Bordeaux 3. Certaines sont appelées à disparaître d'autres à être regroupées notamment en histoire, lettres et anglais. En France, l'édition numérique cherche son modèle économique. **Les PUB participent dans ce sens à un groupe de travail au sein de l'association des éditeurs de recherche et de l'enseignement supérieur.** Pour les monographies nous mettons en ligne peu à peu les nouveautés. Le rétrospectif du *Bulletin hispanique* est en cours de numérisation par Persée. Il en sera de même pour les *Cahiers d'Outre-mer*. *Le Bulletin hispanique* et *Lumières* sont en attente d'acceptation pour être accessibles depuis le portail Revues.org.

**Pas plus que la valorisation de la recherche par l'activité éditoriale assurée par les Presses universitaires de Bordeaux, l'accompagnement des porteurs de projets par le service de la recherche, ne peuvent être assurés par les compétences aujourd'hui rassemblées au sein d'Aquitaine Valo, service dédié à l'exploitation des ressources tirées des brevets et des transferts de technologie. Ce service du PRES ne peut se substituer à l'existence d'une direction de la recherche à part entière au sein de notre université.**

## Observations relatives au volet Vie de l'Étudiant :

Si nombre d'actions auxquelles nous tenons particulièrement pour mieux organiser, favoriser et intégrer à la vie de l'institution la vie étudiante ont été bien repérées et considérées comme d'heureuses initiatives (travail Handicap, journées de rentrée...), **des perspectives et des initiatives essentielles n'apparaissent pas dans le rapport.**

Nous considérons bien « la vie étudiante comme un objectif stratégique », et par exemple, **la création d'une direction Vivre à l'Université remédie à l'« éclatement des services »** que note le rapport.

**Le travail d'accompagnement des projets et des initiatives étudiantes plus important que celui qui est indiqué dans le rapport :** usage tout à fait conséquent de la Maison des Étudiants pour les étudiants, certifications diversifiées, plus nombreuses que celles qui sont signalées et octroi de 80% des crédits FSDIE aux projets des associations étudiantes comme l'attestent les bilans régulièrement transmis au ministère.

La politique culturelle menée par notre établissement a été comprise dans des termes restrictifs ; il ne s'agit pas uniquement d'« organisation d'événements en rapport avec les projets pédagogiques » mais de mise en place bien plus complexe d'événements supposant systématiquement des **partenariats dans la ville** et correspondant à une **double mission de pratiques artistiques et de valorisation de nos formations et de notre recherche.**

### Observations relatives au volet relations internationales :

Le **titre** du chapitre (« Des relations internationales sans véritable politique ») et la **première phrase** (« L'université Bordeaux 3 n'a pas de stratégie clairement élaborée en matière de relations internationales ») **doivent être nuancés, dans la mesure où l'on retrouve formulés sous forme de « recommandations » les grands axes stratégiques définis pour les relations internationales de Michel de Montaigne – Bordeaux3**. Ainsi pouvons-nous lire « En matière de conventions, il faudrait que soient clairement définis les critères de mise en œuvre d'une stratégie explicite et reconnue par le corps enseignant. Ainsi l'université pourrait choisir un nombre restreint de partenaires de qualité, partageant ses objectifs, ses intérêts disciplinaires et les orientations de sa recherche. » (p. 22). Ce sont là les orientations que nous avons inscrites dans notre projet quadriennal, en les faisant reposer sur la Commission des Relations internationales, dont le rapport note qu'elle a été mise en place une semaine avant le passage des auditeurs et souhaite qu'elle « ne soit pas un comité de plus monopolisant sans bénéfice sensible le temps des enseignants-chercheurs et des représentants du service des RI ». **Ainsi, nous souhaiterions voir reconnu le mode de gouvernance que nous tentons de mettre en place.**

A propos des « **pays ciblés** », nous avons bien expliqué notre **démarche de recentrage**, notamment sur l'Arc caraïbe, la RUDN à Moscou, Wuhan en Chine et quelques pays d'Afrique francophone

Nous souhaitons voir corriger une **erreur** d'interprétation, à propos des **professeurs Invités** : « L'appui à la recherche, critère de choix des professeurs invités » (ref : pages 21-22 du document). Si nous avons effectivement souhaité que le Conseil scientifique valide les choix, c'est essentiellement sur des critères d'intégration des enseignements ainsi « importés » dans les maquettes de nos masters, et donc en phase avec nos offres de formation. La dimension recherche n'est pas absente, mais elle n'est pas centrale.

Enfin, le rapport semble **omettre l'existence d'une chargée de mission** aux partenariats internationaux, précisément chargée d'articuler le politique et l'administratif. C'est également dans ce cadre que les relations avec le service de la recherche seront redéfinies.

### Les aspects liés à la gouvernance :

**En premier lieu et à titre général, nous remarquons qu'un certain nombre de réflexions issues des journées de visite AERES ont déjà donné lieu à des évolutions de pratiques à Bordeaux 3**. Ces changements rendent d'ores et déjà caduques certaines observations du comité.

*Pour exemple :*

- la participation du secrétaire général et secrétaire générale adjointe, de la directrice des affaires financières et de l'agent comptable à la réunion hebdomadaire de direction a pris effet depuis le 6 avril 2010.
- le rattachement de la cellule des marchés à la direction des affaires financières est réalisé,
- l'association de la direction des affaires financières au travail de suivi de la masse salariale est de plus en plus active, et précède une réflexion programmée sur une gestion déléguée directe,
- la directrice des ressources humaines, à l'issue de sa mission prioritaire sur la mise en route de la réforme interne (cartographie, formations, mouvements), se consacre à la construction d'un périmètre élargi de compétences qui sera formalisé dans une lettre de mission pour la rentrée universitaire 2010/2011 (exemple : nouvelle procédure de recrutement des personnels contractuels soumis à un double visa DRH-DAF).
- La politique financière affiche comme objectif en cours d'exécution du budget 2010 la suppression de la pratique existante des reports et met en place un dialogue de gestion dès le calcul de la prochaine DBM pour les composantes dès le mois de mai à venir (rencontres avec les composantes du 10 au 21 mai sur la base d'un contrat objectifs/moyens).

**Sur le plan de la gestion des régimes Indemnitaires, l'établissement confirme ses choix stratégiques qui sont l'expression directe du choix politique de l'équipe élue en 2009.** La première phase d'intervention sur le régime existant pour les BIATOS a consisté en une harmonisation entre les différents corps de personnels travaillant à l'université, programmée sur trois ans. Il sera ensuite envisagé une voie moyenne entre la notion de gestion collective des régimes de primes et une dimension individuelle raisonnée de traitement indemnitaire.

L'idée que l'université Bordeaux 3 ne s'investit pas dans le **PRES** de Bordeaux ne correspond pas selon nous à la réalité. **Il n'est nulle réflexion, nulle réunion - lorsque nous sommes invités - à laquelle nous ne participions pas :** Plan Campus (où le président fait partie du conseil d'administration de la société de réalisation), grand emprunt ne nous sont pas plus étrangers qu'ils ne le sont pour d'autres établissements du PRES. Ainsi, dernier exemple en date, à compter du 1<sup>er</sup> mai 2010, l'agent comptable de l'université prendra les fonctions d'agent comptable du PRES.

**Par contre, et c'est sans doute là l'origine de cette remarque que l'on est en droit de trouver désobligeante, des désaccords subsistent sur certains points de fonctionnement, comme, par exemple, l'Ecole Doctorale ou sur l'évolution des structures du PRES.** Trop souvent, pour nos collègues des sciences dites dures, notre réticence à entrer dans leur seul moule est vécue comme la preuve d'un investissement insuffisant dans le PRES, c'est-à-dire en fait dans leur mode unique de pensée. Cette critique d'un investissement insuffisant dans le PRES correspond trop à des remarques partiales et infondées pour que nous la jugions légitime.

Le rapport prend acte du regroupement des UFR dont le nombre a été ramené de 11 à 3 et s'interroge sur la dimension pédagogique de cette réforme. **Il est évident que dans le cadre de la préparation du quadriennal 2011, ce rapprochement crée les conditions propices à l'émergence de dynamiques transversales.** Cet objectif n'est pas le seul à être inscrit dans les maquettes en voie de construction : il s'agira de réinsérer des langues dans nos cursus, de les ouvrir aux échanges internationaux, de renforcer le socle pédagogique des mentions, de renforcer la formation continue et à distance, d'accompagner l'insertion professionnelle de l'étudiant – voir réponse du Président de l'université à l'évaluation de nos formations par l'AERES.

Pessac, le 20 avril 2010



Patrice BRUN

Président de l'université Bordeaux 3.

# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Michel De Montaigne - Bordeaux 3 a eu lieu du 1<sup>er</sup> février au 3 février 2010. Le comité d'évaluation était présidé par François **Mouret**, ancien professeur des universités, ancien président de l'Université Rennes 2.

## Ont participé à l'évaluation :

Malcolm **Cook**, professeur émérite à l'Université d'Exeter, Royaume-Uni ;

Frédérique **Granet-Lambrechts**, professeur des universités en Droit, Université de Strasbourg ;

Jean-Laurent **Monnier**, directeur de recherche CNRS - Archéologue, Université de Rennes 1 ;

Jean **Pierre**, secrétaire général de l'académie de Strasbourg ;

Michel **Rousseau**, professeur émérite en physique, Université du Maine ;

Véronique **Schultz**, directrice du Centre de documentation de l'École militaire ;

Arnaud **Tarry**, chef de projet, intégrateur WEB.

Jimmy **Elhadad**, délégué scientifique et Dora **Chertier**, chargée de projet représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.