



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

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université Montesquieu – Bordeaux IV



juillet 2010



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

# Rapport d'évaluation de l'Université Montesquieu – Bordeaux IV



Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

juillet 2010



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Une recherche de qualité	7
1 ● Un conseil scientifique actif mais pas de politique scientifique globale	7
2 ● Une politique de soutien à la recherche avec des leviers insuffisants	8
II – Les structures d'appui à la recherche	8
III – Des écoles doctorales aux pratiques peu homogènes	9
IV – Valorisation de la recherche	10
La stratégie en matière de formation	11
I – Une volonté forte de piloter l'offre de formation insuffisamment partagée par les acteurs	11
II – Des dispositifs ambitieux et originaux en matière d'orientation, de soutien aux étudiants en difficulté et d'insertion professionnelle...	12
III – ... mais des marges de progrès importantes en ce qui concerne :	12
1 ● L'interdisciplinarité et les mutualisations disciplinaires	12
2 ● L'enseignement des langues	12
3 ● Les stages étudiants	13
IV – Une situation favorable dans les antennes	13
V – Des IUT bien intégrés	13
VI – Une présentation de l'offre de formation à rendre plus lisible	13
VII – Politique de formation continue et tout au long de la vie	13
VIII – Politique documentaire et ENT	14
IX – La mise en place d'une démarche qualité pédagogique	14
La stratégie en matière de vie étudiante	15
I – Un manque avéré de participation des étudiants à la vie de l'établissement	15
II – Une absence de stratégie en matière de vie étudiante	15
III – Un soutien sommaire aux associations	16
IV – Une politique sportive ambitieuse relayée par l'Université de Bordeaux	16
V – Une vie culturelle qui manque de relais	16
VI – Accompagnement des étudiants en situation de handicap	17
VII – Politique en matière de santé des étudiants	17
VIII – Accueil des étudiants étrangers	17

La stratégie en matière de relations extérieures	19
I – Les relations inter établissements	19
II – Les relations avec les collectivités et les milieux socio-économiques	19
La stratégie en matière de relations internationales	21
I – Un nombre d'étudiants étrangers important grâce aux diplômés délocalisés et doubles diplômés	21
II – Mobilité sortante	21
III – Potentiel de l'établissement	21
La gouvernance	23
I – L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers de la politique de communication	23
II – Une dichotomie marquée entre un pilotage non formalisé de la politique générale et un pilotage fort de l'opérationnel des réformes	23
III – Un fonctionnement structuré des services et des procédures formalisées	24
IV – Une direction informatique en voie de construction	25
V – La politique de gestion des ressources humaines au service des objectifs de l'établissement	25
1 ● Une réorganisation bien engagée pour répondre aux conditions de prise de responsabilités nouvelles	25
2 ● Un climat social propice aux évolutions	26
3 ● Des outils d'aide à la décision pour une politique qualitative des RH	26
VI – L'organisation et le pilotage de la politique budgétaire et financière	26
1 ● Une direction des finances bien structurée	26
2 ● Une préparation budgétaire améliorée mais à conforter	26
3 ● L'agence comptable, des coopérations à approfondir	26
VII – La politique immobilière	28
VIII – Le développement de la capacité d'auto-évaluation et le management de la qualité	28
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation	41

# Présentation



L'Université Montesquieu-Bordeaux 4 est issue de la partition, opérée en 1995, de l'Université Bordeaux 1, au sein de laquelle cohabitaient les sciences et les technologies et les sciences juridiques, économiques, sociales et politiques. Les premières sont restées à Bordeaux 1 ; les secondes ont formé la nouvelle université : elles ont été réparties entre la Faculté de droit, la Faculté de sciences économiques, l'Institut d'études politiques (IEP), l'Institut régional de gestion et d'administration des entreprises et l'Institut universitaire de technologie (IUT).

Deux événements marquants se sont produits dans le passé récent de l'université :

- L'ouverture, en septembre 2006, du Pôle universitaire de sciences de gestion (PUSG), qui regroupe sur 20 000 m<sup>2</sup>, en centre-ville, toutes les formations de gestion de l'université : l'IAE, les formations de gestion de l'UFR Économie, AES et gestion, l'IUP Commerce-vente ainsi que 2 départements (sur 3) de l'IUT Bordeaux-Montesquieu : Techniques de commercialisation et Gestion des entreprises et des administrations ;
- L'intégration, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008, de l'IUFM d'Aquitaine.

L'Université Montesquieu-Bordeaux 4 regroupe donc aujourd'hui 6 composantes :

- 3 UFR : Droit et science politique ; Économie, AES, gestion ; et l'IAE.
- 2 IUT : l'IUT Bordeaux-Montesquieu avec 3 départements tertiaires : Techniques de commercialisation, Gestion et administration, Gestion, logistique et transport ; et l'IUT Périgueux-Bordeaux 4 avec 2 départements tertiaires : Techniques de commercialisation, Développement touristique ; 2 départements secondaires : Génie biologique, Génie chimique/génie des procédés.
- l'IUFM d'Aquitaine.

À cela s'ajoutent 9 départements ou instituts, parmi lesquels : un Institut d'études juridiques (IEJ), un Institut du travail, le Département d'études juridiques d'Agen (DEJA), l'Institut d'études juridiques et économiques de Périgueux (IEJE), Médiaquaine (Centre de formation aux métiers de la documentation, situé à Gradignan) et le PUSG, qui a un statut de département.

Bordeaux 4 comprend ainsi 7 implantations, sans compter les 5 antennes de l'IUFM (Bordeaux-Caudéran, Mont-de-Marsan, Pau, Agen, Périgueux) : - 2 à Bordeaux, - 3 dans la communauté urbaine de Bordeaux (Pessac, Gradignan et Mérignac) 1 à Agen et 1 à Périgueux.

En 2008-2009, Bordeaux 4 compte :

- 17 468 étudiants<sup>1</sup>, contre 14 678 en 2007-2008, avant l'intégration de l'IUFM. Il y a 6100 inscrits en L, 3 949 en master, et 641 en doctorat. 2 027 étudiants sont inscrits dans un IUT et 2 964 à l'IUFM.
- 636 emplois d'enseignants, dont 338 d'enseignants-chercheurs ; et 428 emplois d'IATOS.

Son budget s'élève, en 2008-2009, à 22,63 M€ (21,68 M€ de fonctionnement et 0,95 M€ d'investissement), le budget recherche (fonctionnement et investissement) représentant quant à lui 1,6 M€.

---

<sup>1</sup> Contrat quadriennal 2007-2010, Répertoire des indicateurs.



# La stratégie en matière de recherche



## I – Une recherche de qualité

L'Université Bordeaux 4 compte 10 unités de recherche : 7 en Droit dont 1 UMR, 2 en Économie dont 1 UMR et 1 en Gestion. Ces équipes couvrent l'ensemble du champ des disciplines juridiques, une large palette de thématiques en sciences de gestion (finance, entrepreneuriat, marketing, comptabilité...) ainsi que de thématiques originales (entreprises familiales ou marketing du vin par exemple), et des champs plus spécifiques en économie (économie du développement, dynamiques industrielles, économie et finance internationale).

D'une manière générale, les évaluations des unités de recherche par l'AERES sont positives voire très positives (des équipes d'excellence en droit) ce qui atteste de la qualité des recherches conduites à Bordeaux 4. Toutefois, l'université doit apprécier la situation qui est la sienne, dans la mesure où seuls 80 % des enseignants-chercheurs appartiennent à un centre de recherche de l'établissement et qu'environ 25 % d'entre eux sont non producteurs, tout en prenant en compte l'intégration des enseignants-chercheurs de l'IUFM.

Plusieurs axes d'améliorations méritent d'être soulignés, notamment concernant l'augmentation de la quantité et de la qualité des supports de publications en économie et en gestion, et la restructuration de certaines équipes en droit. Cependant, une politique générale de l'université en matière de stratégie scientifique, d'affectations de moyens, y compris humains, et de recrutements reste à définir.

### 1 • Un conseil scientifique actif mais pas de politique scientifique globale

Le Conseil scientifique (CS) se réunit mensuellement sous l'impulsion du VP recherche de l'université, assisté par la DRED, la Direction de la recherche et des écoles doctorales. Les directeurs d'unités de recherche et d'UMR qui ne sont pas membres du CS y assistent à titre consultatif. Des commissions *ad hoc* sont créées, en fonction des sujets d'intérêt du conseil. Les procès-verbaux du conseil sont diffusés par Internet.

L'activité de la recherche fait l'objet d'un suivi régulier et des chiffres précis sont disponibles notamment dans un "Répertoire des indicateurs" concernant le nombre d'enseignants-chercheurs, leur rattachement, les bénéficiaires d'une PEDR, les titulaires d'une HDR, les soutenances de thèses, les délais, l'encadrement, le nombre de publications, le nombre de publications internationales, le pourcentage de producteurs, les contrats recherche et budgets...

Jusqu'à présent, le CS ne s'est pas donné comme objectif d'identifier des axes prioritaires en matière de recherche. Le point de vue dominant est que la politique scientifique doit se décider au niveau de chaque laboratoire en fonction des spécialisations et compétences spécifiques des enseignants-chercheurs. Toutefois, certains axes politiques se dessinent de manière informelle : comme par exemple, l'initiative de créer en 2009 une équipe de recherche en science politique liée au droit et celle de préserver et encourager la recherche en droit, économie, et gestion dans la filière vitivinicole. Ces exemples montrent que le CS pourrait, au travers de l'identification des points forts qui caractérisent l'université, formaliser une politique de recherche et une stratégie collective partagée par tous.

L'université doit se mettre en position d'élaborer et de construire une telle stratégie, de l'expliquer et de la justifier. Cette stratégie devrait permettre d'affirmer et conforter les champs scientifiques traditionnels et reconnus et favoriser l'émergence et le développement de thématiques nouvelles. Elle devrait contribuer au pilotage d'une politique de recrutement des enseignants-chercheurs qui corresponde à des besoins en recherche clairement identifiés et hiérarchisés, et non pas comme cela est le plus souvent le cas à l'heure actuelle, exclusivement en fonction de besoins pédagogiques. Par cette démarche, l'université pourrait valoriser l'effort qu'elle réalise, depuis plusieurs années, pour regrouper des forces disciplinaires, en raison d'incitations extérieures, notamment, les appels à projets de l'ANR, du conseil régional ou des pôles de compétitivité. Enfin, l'université doit engager un chantier sur l'internationalisation de sa recherche qui, si elle peut paraître difficile dans certaines disciplines du Droit, paraît naturelle et donc plus facile à réaliser en Gestion et en Économie.



## 2 • Une politique de soutien à la recherche avec des leviers insuffisants

Le CS a pour fonction de définir la politique de soutien à la recherche existante et de se prononcer sur les leviers permettant aux différents centres de mener à bien leurs travaux. Ces leviers sont appréciés par l'ensemble de la communauté scientifique. Néanmoins, en l'absence de stratégie de recherche définie, ils se traduisent par un saupoudrage des subventions entre les différents laboratoires, ce qui contribue à maintenir l'existant et ne permet pas aux équipes de s'inscrire dans une stratégie d'amélioration de la recherche et de la production.

Le Bonus qualité recherche (BQR), dont le montant est très faible (54 650 euros dont environ 30 000 euros dédiés aux soutenances de thèse) est réparti en fonction de quelques priorités fixées par le CS, telles que le soutien aux jeunes chercheurs, l'aide aux colloques (participation ou publication des actes) et besoins particuliers présentés par telle ou telle équipe. Le BQR n'est donc pas un instrument permettant d'affirmer et de soutenir ce que seraient les choix scientifiques de l'université.

L'université, qui disposait d'environ 30 Primes d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR), a obtenu cette année 5 Primes d'excellence scientifique (PES) pour une demande de 31, ce qui en l'absence de politique scientifique globale, a mis le CS en difficulté pour déterminer les critères d'attribution. Devant ce qu'elle perçoit comme un risque fort de démotivation de certains enseignants-chercheurs, l'université réfléchit à la possibilité de pallier l'insuffisance du nombre de PES en opérant un prélèvement sur les crédits des laboratoires, destiné à financer des primes supplémentaires qui seraient allouées en fonction des intérêts scientifiques de l'université. Il s'agirait là d'un élément stratégique intéressant permettant de stimuler et d'orienter la recherche scientifique. Les prélèvements opérés sur les laboratoires par l'université sont actuellement très faibles, de l'ordre de 5 %, et, ne donnent donc pas les moyens à l'université d'impulser une véritable politique de recherche.

## II – Les structures d'appui à la recherche

La détermination de l'université pour fournir les appuis utiles aux unités de recherche et l'effort fait en ce sens doivent être soulignés.

D'une part, l'université a ainsi créé la Direction de la recherche et des études doctorales (DRED) au 1<sup>er</sup> septembre 2007. Cette direction qui comprend cinq agents (2 IGE, 1 technicien et 2 contractuels), travaille en étroite collaboration avec le VP recherche. Elle est structurée autour de deux pôles :

- le pôle *Recherche* qui a pour mission de soutenir les unités de recherche de l'université, d'assister le CS et de s'occuper des contacts avec le PRES. Il intègre une chargée de mission qui propose une aide pour la réponse aux appels à projets.
- le pôle *Études doctorales* qui gère les études doctorales – et non les écoles doctorales (ED) –, qui organise les soutenances de thèse et la scolarité des doctorants. En effet, chaque école doctorale a son propre secrétariat, à l'exception de l'ED de "Droit" qui est directement rattachée à la DRED. Cette volonté d'autonomie des ED nuit à l'optimisation des services rendus et à la cohérence générale de la politique scientifique de l'université.

L'université doit continuer les efforts entrepris pour renforcer la DRED et en faire un véritable instrument de soutien à l'activité scientifique de l'université, soit en déchargeant les laboratoires de démarches administratives, soit en leur proposant des services destinés à valoriser leurs activités de recherche. Dans ce cadre, un pôle colloque pourrait être développé pour simplifier et faciliter l'organisation.

D'autre part, l'université a procédé en 2009 à la relocalisation géographique de 9 centres de recherches sur un même site du campus Pessac avec une importante restructuration des locaux qui représentent près de 3 700 m<sup>2</sup>, avec une augmentation des surfaces dédiées d'environ 600 m<sup>2</sup>. Cette opération est particulièrement appréciée par les enseignants-chercheurs au sens où elle crée des opportunités de nouvelles synergies et permet l'échange au sein des unités et entre les unités. Les doctorants sont également bénéficiaires de cette mesure qui contribue à rompre avec leur isolement passé.

Enfin, la DRED a réactivé une pratique ancienne en republiant en 2009, en collaboration avec le service de la communication, l'annuaire de la recherche. Cet ouvrage de qualité donne une photographie complète de la science à l'université en faisant le recensement des activités collectives et individuelles de recherche qui y sont menées. L'ouvrage complète un site WEB recherche qui réunit lui aussi bon nombre d'informations très utiles.

### III – Des écoles doctorales aux pratiques peu homogènes

Les ED sont au nombre de trois, l'ED 41 "Droit," (252 inscrits), l'ED 42 "Sciences économiques, gestion et démographie" (258 inscrits) et l'ED 208 "Science politique" (131 doctorants)<sup>1</sup>. Sur ces 641 doctorants, 331 (51,6 %) sont de nationalité étrangère en remarquant qu'il y a 72,5 % de doctorants étrangers en économie gestion.

La politique à l'égard des doctorants est dynamique et soutenue par les centres de recherche. Cependant, seul un petit nombre d'entre eux bénéficie d'une allocation de recherche. Pour 2008-2009, 34 en droit, 21 en économie-gestion et 14 en science politique incluant 12 bourses CIFRE (8 en droit, 3 en économie-gestion et 1 en science politique). Le manque de financement des thèses est la principale cause de l'allongement de leur durée, et donc de l'accumulation de doctorants pour un même directeur de thèse. Au regard du stock de doctorants, le nombre de soutenances annuel est faible avec environ une vingtaine en droit, 25 en éco-gestion et une quinzaine en sciences politiques. Ce nombre de soutenances est toutefois important par comparaison aux universités comportant des disciplines similaires.

La durée moyenne des thèses est élevée : 5,3 ans en éco gestion, et 6 ans en droit, ce qui peut avoir pour origine l'obligation qu'ont beaucoup de doctorants dont la thèse n'est pas financée d'avoir un travail salarié. Le financement des thèses est ainsi un problème qui mérite toute l'attention de l'université à l'heure où elle s'engage, au travers du PRES, dans une politique de recherche partagée avec ses partenaires bordelais.

La DRED a établi un guide des doctorants commun aux 3 ED, extrêmement utile pour se repérer dans les démarches administratives et faciliter leur activité doctorale. Ce guide comprend une charte type des thèses. Les chartes utilisées en pratique sont spécifiques à chaque ED et différent d'une ED à l'autre.

Les trois ED ont établi ensemble leurs statuts respectifs approuvés en 2007 par le CS et par le CA. Des personnalités extérieures et des élus étudiants participent aux conseils des ED. Leur participation à ces conseils est appréciée par les doctorants qui trouvent là une opportunité de s'impliquer dans la politique de l'université. Les conseils d'ED exercent l'ensemble des compétences dévolues par leur statut et se prononcent désormais sur les demandes d'équivalence et les cotutelles de thèse, sur la base de critères définis par le CS.

L'harmonisation s'arrête là. En matière de gestion des écoles doctorales, seule l'ED "Droit" est intégrée à la DRED et gérée par la DRED et concernant les inscriptions à une ED, celles-ci se font en principe à la DRED sauf pour les doctorants de science politique qui peuvent également s'inscrire à l'IEP.

Les ED ont chacune un mode de fonctionnement différent, au prétexte des particularismes disciplinaires. La politique de mention de thèse varie d'une école doctorale à l'autre<sup>2</sup>. Le nombre maximum de doctorants par directeur de thèse, est très différent : de 15 pour l'ED "Droit", à 5 pour l'ED "Sciences économiques, gestion et démographie", et 10 pour l'ED "Science politique". Les chiffres montrent par ailleurs une durée de thèse plus longue que l'exigence affichée avec la pratique des désinscriptions puis réinscriptions en dernière année de thèse et un nombre de doctorants par directeur de thèse parfois très supérieur au maximum indiqué ci-dessus. Les chiffres s'améliorent avec le temps mais le respect de ces normes est laissé à l'appréciation des directeurs de thèse.

Les pratiques sont également différentes en matière de formation des doctorants, l'ED "Droit" organisant des conférences thématiques à la différence des deux autres qui offrent une palette de cours variés et bien structurés mais cependant, peu suivis par les doctorants. Depuis septembre 2008, le collège doctoral du PRES Université de Bordeaux offre aux doctorants des quatre universités des cours transversaux.

L'université, en poursuivant la structuration de sa recherche, devra impérativement réfléchir aux conditions d'une réelle harmonisation de sa politique doctorale, compatible avec l'inscription de ses ED dans le collège doctoral du PRES lequel fixe, de fait, un cadre commun assez contraignant.

---

<sup>1</sup> En 2008-2009.

<sup>2</sup> L'ED "droit" a conservé les mentions honorable, très honorable, très honorable avec les félicitations du jury, tandis que les deux autres écoles doctorales les ont supprimées.

## IV – Valorisation de la recherche

Bien qu'ayant mis en place quelques actions, l'université doit encore progresser en ce domaine même si la valorisation pour des disciplines juridiques ne suppose, *a priori*, pas de réponse évidente. Il faut ainsi noter l'existence de 8 bourses CIFRE dans ce domaine. Le projet de créer un service de valorisation unique au sein du PRES Université de Bordeaux dans lequel s'intégreront les sciences sociales pourrait aider à progresser en la matière. Sans forcément rester sur le registre de la valorisation marchande de la recherche, l'absence de politique de communication institutionnelle nuit à la recherche qui ne bénéficie pas d'une exposition systématique en termes de vulgarisation et de diffusion vers la cité, ni d'affichage d'expertises en direction des milieux socioprofessionnels concernés. Dans le même ordre d'idée, il est dommage que l'université ne participe pas plus à la Fondation d'entreprises du PRES ni ne renforce le développement de chaires alors qu'il en existe déjà deux liées à l'Institut de recherche en gestion des organisations (IRGO). Un poste de chargé de mission a toutefois été créé sur ce sujet. C'est une étape importante pour un établissement où la défiance par rapport aux liens entreprises-université est encore importante dans une partie de la communauté. Enfin, l'université doit réfléchir à utiliser plus systématiquement ses réseaux et contacts aux fins de progresser en matière de valorisation. Les relations anciennes et soutenues qu'elle entretient avec l'Institut national du développement local à Agen pourraient ainsi servir de terrain de mise en œuvre pour d'autres formes de valorisation.

# La stratégie en matière de formation



L'offre de formation de l'Université Montesquieu-Bordeaux 4 est à comprendre en fonction de son contexte de développement caractérisé par 4 éléments déterminants qu'il est important de rappeler :

- Partenaire dans un long processus volontaire et politique de reconquête de la rive droite, l'université a ouvert en 2006 son Pôle universitaire de sciences de gestion (PUSG) où sont regroupés tous les enseignements relatifs à ce domaine, c'est-à-dire impliquant l'UFR Économie, AES et gestion, l'IAE et l'IUT Bordeaux-Montesquieu.
- L'université a intégré, au 1<sup>er</sup> janvier 2008, l'IUFM d'Aquitaine. Entre autres conséquences, l'IUFM a apporté 3 000 étudiants supplémentaires et l'université exerce désormais sa mission de formation sur 12 sites. Cette dispersion géographique crée une obligation particulière en matière de cohérence des politiques conduites et d'équité de traitement des étudiants.
- Durant l'année 2008-2009, l'université a resserré son nombre d'UFR qui sont passés de 6 à 3. Ces UFR ont, dans leurs domaines respectifs, la charge de l'ensemble du cycle L et M.
- L'université est membre fondateur depuis mars 2007 du PRES Université de Bordeaux. La carte de formation du site bordelais pré-PRES présentait la particularité d'une très faible redondance. L'adhésion au PRES ne crée donc pas de véritable contrainte en matière de nombre de formations pour l'université.

En évolution de + 10,5 % entre 2004-2005 et 2008-2009, le cycle licence accueillait 8 000 étudiants à la rentrée 2008-2009. Le cycle master avec 5 444 étudiants à la même date, et pour la même période, a vu une évolution de + 6,9 % alors que l'effectif troisième cycle évoluait de + 6 % pour 619 étudiants à la rentrée 2008-2009. L'effectif IUT a été en hausse de 2,9 % sur cette période (2027 inscrits en 2008-2009). Les chiffres ci dessus sont naturellement hors IUFM. Le nombre d'étudiants inscrits à la rentrée 2008-2009, intégrant l'IUFM, est de presque 17 500.

## I – Une volonté forte de piloter l'offre de formation insuffisamment partagée par les acteurs

L'université possède l'offre de formation la plus concentrée du PRES avec 4 mentions de licence liées au droit, à l'économie et à la gestion, 8 mentions de licences professionnelles et 13 mentions de master, bien adossées à la recherche (adéquation des principales thématiques de recherche et contenus d'enseignement) avec des objectifs communs d'internationalisation et de développement des doubles diplômes.

Pour pouvoir piloter son offre de formation, l'université a fait des efforts considérables avec un travail préalable de mise en place d'une scolarité calquée sur le système LMD, d'une direction de la recherche et des écoles doctorales ainsi que d'une direction unique des stages en 2007. Le pilotage de l'offre de formation de l'université peut donc maintenant s'exercer dans un contexte totalement nouveau dégagé de l'héritage historique. La lettre de cadrage politique et technique adoptée, en mai 2009, par le CEVU pour la campagne d'habilitation 2011-2014 en témoigne. Il faut ajouter à cela la volonté, au travers de l'adhésion au PRES, de mettre en place dès 2011, l'ensemble des licences selon un modèle unique commun à tous les partenaires, nouveauté porteuse de solutions et d'avancées importantes en matière de modernisation de la carte de formation et des pratiques pédagogiques.

Dans ce contexte, la présidence affirme clairement une orientation forte : penser et renforcer la formation initiale et la formation continue. Cependant, alors qu'un important travail d'organisation a déjà été conduit, les acteurs du terrain, notamment les directeurs de composantes n'ont pas encore été suffisamment associés pour décliner cette politique en objectifs partagés et en actions réparties au niveau de toutes les structures, UFR mais aussi IUT et écoles associées.

En matière de pilotage de l'offre de formation, l'université pourra s'appuyer à la fois sur ses expériences antérieures, comme par exemple celle du comité de pilotage de la licence Économie et Gestion, mais également sur les branches et milieux socioprofessionnels qui expriment sans ambiguïté leur volonté d'accompagner le développement de l'université et qui affirment y avoir toujours trouvé une écoute attentive à leurs propositions.

## II – Des dispositifs ambitieux et originaux en matière d'orientation, de soutien aux étudiants en difficulté et d'insertion professionnelle...

L'université affiche clairement les objectifs d'une réelle démarche qualité pédagogique, et d'efficacité en ce qui concerne l'accueil et l'accompagnement des étudiants, leur réussite et leur insertion professionnelle. L'accompagnement de l'étudiant est une réalité à l'université. La Direction de l'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle (DOSIP) créée en 2007 en coordonne les différentes actions. Elle dispose d'un panel d'actions assez étendu qui concernent tous les étudiants des cycles L et M. Le bureau des stages gère ainsi désormais sur le plan administratif l'ensemble des stages et peut même aider à leur recherche. Les étudiants bénéficient d'ateliers sur le CV et la lettre de motivation, fréquentés surtout au niveau master et le Projet personnel et professionnel (PPE) a été généralisé à l'ensemble des étudiants de licence.

Un ensemble de directeurs d'études, nommés dans le cadre du plan licence, a permis la mise en place d'un système d'aide au soutien des étudiants en difficulté particulièrement efficace : tutorat proposé à l'ensemble des étudiants, monitorat et soutien pédagogique pour les étudiants en difficulté et surtout "semestre rebond" pour les étudiants en échec dès le premier semestre.

Bien au-delà d'un tutorat ordinaire, ce dernier dispositif, particulièrement ambitieux, est généralisé à toutes les licences, y compris sur les sites d'Agen et de Périgueux. Il permet aux étudiants volontaires de suivre des enseignements fondamentaux correspondant à leurs lacunes, facilitant d'autant leur réinscription en 1<sup>ère</sup> année de licence l'année suivante ou leur réorientation. Il leur est proposé une vraie remise à niveau lourde en heures dans les disciplines qui les concernent mais aussi en expression écrite et orale, en langues. Ils sont encadrés par des enseignants motivés, et l'université bénéficie ici pleinement du savoir-faire et de l'engagement des enseignants de l'IUFM. Par ailleurs, les étudiants étrangers bénéficient de systèmes dédiés avec des tuteurs qui leur sont affectés. Le dispositif a vocation à être appliqué dans l'ensemble du PRES et fait l'objet d'un suivi fin par la cellule de pilotage de l'université

À l'heure actuelle, les unités d'enseignements de méthodologie de travail universitaire ne sont pas généralisées à l'ensemble du dispositif L. Elles le seront à partir de 2011, lorsque se mettront en place sur l'ensemble du PRES, les nouvelles maquettes de licence, conçues sur la base du modèle unique de licence du PRES.

## III – ... mais des marges de progrès importantes en ce qui concerne :

### 1 • L'interdisciplinarité et les mutualisations disciplinaires

Si quelques efforts de mutualisation sont à remarquer, la démarche ne fait pas l'objet d'une approche systématique fondée sur une concertation entre champs disciplinaires ou entre départements. Il faut y voir la conséquence de l'organisation antérieure en 6 UFR spécialisées et relativement étanches favorisant, de fait, l'expression de fortes personnalités, la mainmise des sections disciplinaires et le *statu quo*. La création des 2 UFR de droit commun prend ici tout son sens et représente, d'un point de vue pilotage pédagogique, une vraie opportunité pour faire progresser l'offre de formation vers plus de transversalité et plus de complémentarité, surtout dans les licences organisées de façon très tubulaire. La nécessaire réflexion sur la mutualisation et l'interdisciplinarité devra être étendue à la relation que l'université entend développer avec ses partenaires au sein du PRES. L'établissement pourrait en effet offrir aux étudiants du PRES des parcours ou compléments de formation en économie ou gestion et même en droit, tout à fait utiles à la formation.

### 2 • L'enseignement des langues

L'université souffre d'un manque de politique volontariste en matière d'enseignement, de pratique et de perfectionnement en langues étrangères. Globalement les volumes horaires et les incitations à la pratique sont notablement insuffisants, aussi bien en L qu'en M. L'usage des TIC pour l'enseignement des langues n'est que très peu développé alors que les ressources sont disponibles. À l'exception du CLES (gratuit et à disposition), les étudiants ne bénéficient pas d'aides particulières concernant la certification pour d'autres tests de langues, en sachant que le TOEIC et le TOEFEL qui peuvent être proposés sont payants. En conséquence, l'université devrait favoriser la réussite du projet de Maison des langues, qui représente l'opportunité de se doter d'une politique de langues étrangères compatible avec les exigences d'insertion professionnelle des étudiants et une politique ambitieuse de relations internationales.

### 3 • Les stages étudiants

La professionnalisation accrue, et plus particulièrement en formation initiale, va rapidement souffrir pour certaines filières d'une politique de stage inégale et particulièrement d'une réticence encore forte dans le secteur juridique. L'université doit définir une politique en relation avec les usages en cours dans d'autres établissements de même profil : stage d'observation de 15 jours à un mois en licence, de 2 à 4 mois en M1 et de plus de 4 mois en M2. L'université doit s'appuyer sur sa DOSIP (Direction de l'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle), efficace et bien intégrée et valoriser les bonnes relations qu'elle entretient avec tous les milieux socioprofessionnels qui la soutiennent.

## IV – Une situation favorable dans les antennes

La situation de l'offre de formation dans les sites délocalisés est très favorable. Les directeurs en charge de l'animation et de la gestion des sites ne soulignent pas de difficultés majeures. Bien soutenues par les collectivités locales qui voient leur intérêt pour le développement du territoire, bien administrées, les conditions de la formation y sont identiques à celles de Bordeaux 4, voire améliorées du fait de campus plus adaptés à un environnement de travail satisfaisant.

## V – Des IUT bien intégrés

Les deux IUT que compte l'université ont des relations efficaces avec l'établissement. Ils sont porteurs de licences professionnelles pour l'université. Ils ont aménagé des passerelles entre eux et entretiennent de bonnes relations. Ils jouissent d'une relative autonomie et si la scolarité est commune, les services techniques sont déconcentrés. Deux départements de l'IUT Bordeaux Montesquieu (GEA et Techniques de commercialisation) bénéficient pleinement de la synergie du PUSG. Cet IUT et l'IAE sont les seules composantes de l'université à offrir des formations en alternance.

## VI – Une présentation de l'offre de formation à rendre plus lisible

L'information sur le site WEB mériterait probablement d'être en partie modernisée et actualisée dans sa partie destinée à l'étudiant. Même s'il y subsiste des informations sur le DEUG qui bien que n'étant pas erronées sont tout de même largement obsolètes, ce site Internet est cependant très riche et l'information que l'on y trouve est très complète en matière de formation et surtout remarquablement homogène avec des données chiffrées synthétiques sur les taux de réussites par mention.

D'une manière générale, la navigation sur le site confirme l'impression générale d'une université soucieuse d'informer et d'aider ses étudiants. Une enquête lancée en 2008-2009 par le DOSIP et l'OVE sous forme d'un questionnaire anonyme va dans ce sens en montrant que les étudiants sont satisfaits (58 % de manière générale et 70 % lors de la réunion de rentrée) pour l'information et la communication relative à la formation. De nombreux aspects relatifs à cet objectif d'information des étudiants relèvent de la politique de communication de l'université qui fait l'objet d'un développement dans la partie "gouvernance" de ce rapport. On peut toutefois déjà souligner que le souci d'innovation pour améliorer l'offre faite aux étudiants, doit s'accompagner de la mise en évidence des axes forts de l'université pour pallier l'impression de dispersion qui ne peut aujourd'hui que nuire à un recrutement d'étudiants, très sollicités et donc demandeurs de repères et comparatifs. Dans cette logique, l'université doit pousser au bout sa réflexion sur la structuration de ses composantes et départements et plus particulièrement s'interroger sur la pertinence de conserver une filière gestion, concernant 300 étudiants, hors de son IAE.

## VII – Politique de formation continue et tout au long de la vie

L'université a fait des efforts considérables en matière de formation tout au long de la vie et dispose d'un chargé de mission qui est en même temps, directeur de la Formation continue. Bien que ne relevant pas de la formation continue c'est cette vice-présidence qui gère l'apprentissage et travaille à la création d'un CFA universitaire à l'intérieur du PRES.

La politique mise en place sous la présidence précédente, clairement soutenue par l'équipe actuelle, porte ses fruits avec un chiffre d'affaires de 2,4 millions d'euros en augmentation de 735 k€ sur 3 ans et environ 2 660 stagiaires concernés. Les processus de VAP, VAE sont acquis et les procédures maîtrisées. Les VAP stagnent tandis que les VAE sont en progression particulièrement pour les licences professionnelles et les masters professionnels : + 55 % de dossiers déposés sur quatre ans, et + 29 % de validations complètes pour un total de 74 dossiers traités en 2009, conduisant à 36 validations complètes, 31 validations partielles et 6 refus. La VAE est dans l'ensemble bien perçue à l'interne, y compris par les juristes. Cependant l'université devra faire un effort d'explication de sa politique en la matière vers les milieux socioprofessionnels qui la soutiennent traditionnellement, tels le barreau, les milieux viticoles, l'aéronautique, les banques, l'expertise comptable ou la chambre des notaires et dont certains expriment clairement des réticences alors même qu'ils sont très bien associés à l'élaboration de l'offre de formation continue. L'utilisation du *e-learning* comme soutien à cette politique de formation continue est très faible et l'université devra saisir les opportunités offertes par le PRES en ce domaine.

L'université accueille par ailleurs Médiakitaine, Centre régional de formation aux carrières des bibliothèques (CRFB), qui a pour vocation de participer à la formation continue des personnels des bibliothèques de la région Aquitaine. Ce service enrichit donc l'offre de formation continue, en s'adressant autant aux personnels des bibliothèques des universités bordelaises qu'aux personnels des collectivités territoriales et en proposant la préparation aux concours d'entrée dans les bibliothèques. Le potentiel offert en formation continue par la présence dans le même établissement de l'IUFM et de Médiakitaine est important et souhaité par la direction de ce dernier centre.

## VIII – Politique documentaire et ENT

Dans le cadre de l'UNR, l'université met un ENT, développé à partir d'ESUP, très complet à disposition des étudiants, personnels et invités. Les étudiants y trouvent ressources et espace de travail numérique. L'ensemble des ressources numériques dédiées aux étudiants font d'ailleurs l'objet d'une description détaillée téléchargeable au format PDF à partir du site WEB. Les étudiants ont la possibilité de s'inscrire à des stages de formation "ressources numériques". Par ailleurs, l'université est membre des deux universités numériques UNJF et AUNEGE dont les ressources, tout comme d'autres plates-formes, sont accessibles à partir de l'ENT.

En matière documentaire, l'université dispose de deux services, l'un directement opérationnel, le Service commun de documentation et l'autre, Médiakitaine. Le SCD est composé de 5 Bibliothèques intégrées, de 17 bibliothèques associées, et depuis 2008 du service documentaire de l'IUFM, lequel possède 6 centres de documentation annexes.

Le Service commun de documentation (SCD) gère la bibliothèque numérique. Les bibliothèques ont un catalogue commun, BABORD. Ce SCD a été évalué et fait l'objet d'un questionnaire d'évaluation auprès des étudiants (lancé en 2010, pas encore de retour). Il remplit toutes les fonctions ordinaires d'un SCD et a fait de gros efforts avec 270 jours d'ouverture par an. La direction fait preuve de dynamisme interne mais le comité de pilotage attire très peu de participants qui ne contribuent ainsi ni à nourrir ce dynamisme ni à relayer les initiatives vers l'ensemble de la communauté. Pour une partie de son activité, le SCD souffre des inconvénients du campus : isolé et peu sécurisant le soir. Les étudiants préfèrent travailler dans les bibliothèques du centre-ville qui se plaignent du trop-plein d'étudiants...

## IX – La mise en place d'une démarche qualité pédagogique

Pour ce qui concerne la démarche qualité, l'université s'est dotée récemment d'une cellule de pilotage qui suit un calendrier précis de développement. Pour l'instant très orientée vers la production de données relatives au passage futur de l'université aux RCE, la cellule de pilotage a néanmoins, dès son programme 2010, à mettre en place les outils de suivi d'analyse du plan licence. Elle étendra progressivement son champ de compétence vers la formation et a déjà commencé ce travail. En matière d'aide à la réussite, l'université pourra très rapidement s'appuyer sur l'expérience qu'elle est en train d'acquérir au travers de son plan licence et du semestre rebond.

Une première enquête papier a été lancée en 2008-2009 par la DOSIP et l'OVE par un questionnaire anonyme qui balaie toutes les questions liées à l'organisation des études. Le taux de réponse à l'enquête a été de 28,2 %. L'enquête a été coordonnée et préparée par la vice-présidence CEVU. Le dépouillement a été fait par l'université. Sauf initiatives individuelles, il n'y pas d'évaluation systématique des enseignements par les étudiants.

Comme dans bien des domaines, l'université est ici dans la phase amont d'un développement nouveau pour elle. Elle possède pour cela des atouts qu'elle se devra d'exploiter : notamment, concentration des UFR, la mise en place du modèle unique de licence dans le PRES, la cellule de pilotage très professionnelle qui a déjà produit des indicateurs sur les masters et qui travaille sur le plan licence, le rassemblement des sciences de gestion au PUSG sont autant d'éléments très favorables pour décoller en matière de démarche qualité pédagogique.

# La stratégie en matière de vie étudiante



L'Université Montesquieu-Bordeaux 4 est dans une situation paradoxale. Alors que dans sa dimension politique de formation, elle a une politique volontariste avec nombre d'initiatives directement liées à l'étudiant et à sa réussite académique et professionnelle, la dimension vie de l'étudiant n'est pas intégrée comme un élément de cette politique et présente en l'occurrence des retards importants. À l'origine de cette situation, il y a probablement l'histoire de l'université et ses traditions mais également son positionnement partiel sur le campus de Pessac peu propice au développement d'une vie étudiante sur place. À défaut d'une approche politique en matière de vie étudiante qui associerait les parties prenantes, l'université dispose d'atouts utiles, notamment la qualité des personnels concernés et impliqués.

## I – Un manque avéré de participation des étudiants à la vie de l'établissement

La représentation étudiante au niveau de l'université peine à se développer pour devenir une véritable force de proposition au sein de l'établissement. La mobilisation lors des élections aux conseils centraux reste faible (autour de 15 %), malgré la pluralité des listes en présence. Une révision des modes de scrutin pourrait être utile : scrutin sur deux jours, vote électronique, simultanéité des élections pour les trois conseils sont autant de possibilités à examiner par l'université.

En application de la Loi relative aux libertés et responsabilités des universités, une vice-présidence étudiante du CEVU a remplacé le poste de chargé de mission étudiant qui existait auparavant. Le Vice-président étudiant (VPE) dispose des moyens matériels utiles à son action et notamment d'un bureau accessible sur le site de Pessac. Son rôle est conçu comme celui d'une interface entre la direction de l'université et les élus étudiants, les associations, voire même les étudiants dans leur ensemble. Cependant, l'université ne parvient pas encore à donner au Vice-président étudiant un rôle qui dépasserait celui d'un élu étudiant aux compétences élargies. Le VPE copréside le CEVU, mais ne fait pas partie de l'équipe présidentielle. Il est responsable de la politique de vie étudiante, mais celle-ci n'est pas relayée au niveau de l'équipe de direction de l'université.

Bien que l'université ait adopté un texte "statut de l'élu étudiant", les étudiants élus ne bénéficient pas d'une formation. D'une manière plus générale, les représentants des étudiants ne semblent pas être réellement associés au fonctionnement des conseils. Ils devraient avoir la possibilité de demander l'inscription à l'ordre du jour du CEVU et d'amender l'ordre du jour en début de séance, notamment pour ne pas renvoyer les interventions des élus étudiants au moment des questions diverses. L'université doit réfléchir aux modalités à mettre en œuvre pour favoriser les échanges et la collaboration entre les différents membres des conseils centraux. Le Bureau de la vie étudiante (BVE) a permis d'institutionnaliser la communication entre les élus étudiants, mais également entre ces derniers et la présidence de l'université. S'il doit devenir une véritable structure d'appui de la politique en matière de vie étudiante, ce bureau devra être étoffé avec des personnels dédiés.

La Commission vie étudiante du PRES permet une concertation entre l'ensemble des VPE des universités et du CROUS. Cette commission, soutenue par la direction du CROUS, qui y participe, reste cependant informelle et n'a pas encore trouvé les relais nécessaires au niveau du bureau du PRES.

Les relations entre l'université et le CROUS font l'objet de diverses conventions. La cohérence de ces relations pourrait être renforcée par la négociation et l'adoption d'une convention globale ou d'une convention cadre.

## II – Une absence de stratégie en matière de vie étudiante

L'organisation actuelle de l'université ne permet pas de développer une politique de vie étudiante et il n'y a pas de stratégie en la matière. Le domaine "vie étudiante" est confié au VPE du CEVU qui manque d'influence en ne faisant pas partie de l'équipe présidentielle. Le CEVU n'est pas le lieu d'une réflexion globale sur ce que pourrait être la stratégie de l'établissement dans ce domaine. Les membres de l'équipe de direction, tout comme les élus rencontrés, ne sont pas en mesure de présenter les objectifs et les priorités de l'établissement dans ce domaine.



Le projet d'un "Pôle de vie" dans le cadre de l'Opération Campus ne peut constituer en lui-même une stratégie. Il en sera un élément. Le projet est cependant clairement perçu comme devant régler la plupart des problématiques de vie étudiante, notamment en rendant plus accessibles un certain nombre de services administratifs et en créant des lieux de vie étudiante absolument nécessaires et effectivement actuellement peu développés ou inexistantes. Il n'a cependant fait l'objet d'une concertation ni avec les élus étudiants, ni avec les associations et n'a pas été précédé d'une évaluation détaillée des enjeux de vie étudiante et d'une définition de la stratégie de l'établissement en la matière. La création d'un "Pôle de vie" doit participer à une telle stratégie et ne saurait en tout état de cause permettre, à elle seule, la redynamisation du campus de Pessac.

### III – Un soutien sommaire aux associations

Les associations étudiantes de l'Université Montesquieu-Bordeaux 4 sont relativement nombreuses et diverses. Les plus importantes d'entre elles animent les campus et collaborent régulièrement avec les services administratifs, aussi bien au moment de la rentrée qu'en cours d'année universitaire. En particulier, les associations sont consultées et associées lors de la conduite de campagnes de prévention. Les locaux mis à la disposition des associations étudiantes sur le site de Pessac sont très limités et comprennent cinq bureaux meublés attribués en fonction des résultats aux élections universitaires. En conséquence, seules les associations ayant des élus peuvent en bénéficier, ce qui exclut de fait bon nombre d'entre elles qui œuvrent par exemple dans le domaine culturel ou sportif.

L'absence d'une liste actualisée des associations domiciliées à l'université rend difficile la mise en place d'une politique de vie étudiante s'appuyant sur les associations étudiantes et dont elles pourraient être bénéficiaires. Le VPE du CEVU et les élus étudiants sont associés à l'attribution des subventions FSDIE au moyen d'une commission *ad hoc*. Le fonctionnement et la composition de la commission sont très proches des indications de la circulaire du 29 août 2001. Il pourrait cependant s'avérer utile que la commission auditionne les porteurs de projet, et ne se contente pas d'instruire les dossiers qui lui sont soumis. La destination des fonds alloués ne pose pas de problèmes mais le contrôle du suivi de réalisation des projets subventionnés et donc d'utilisation des fonds alloués n'est pas suffisant.

### IV – Une politique sportive ambitieuse relayée par l'Université de Bordeaux

Les universités bordelaises disposent chacune d'un SUAPS et partagent la gestion des infrastructures au sein d'un SIUAPS. Les installations sportives sont nombreuses et particulièrement accessibles. La piscine olympique participe grandement à l'attractivité du campus de Pessac, d'autant plus qu'elle s'ajoute aux nombreuses autres infrastructures couvertes ou en plein air. Ces structures accueillent des enseignements ainsi que des activités de pratique libre. Sur les sites d'Agen et de Périgueux, les étudiants ont accès à des infrastructures dépendant des collectivités territoriales.

D'une manière générale ces installations souffrent cependant d'un manque d'entretien et de rénovation et nécessiteraient d'importants travaux de remise à niveau. Ce point est parfaitement identifié par la direction de l'université. La prise en charge de ce dossier par le PRES et la volonté d'effectuer des travaux d'urgence dans le cadre de l'Opération Campus devront permettre d'entretenir ce qui constitue un indéniable avantage comparatif.

L'offre d'enseignements sportifs est particulièrement étoffée et fait l'objet d'une intégration dans les maquettes d'enseignement et emplois du temps ainsi que d'une valorisation, sous la forme de crédits ECTS en licence. 110 sportifs de haut niveau bénéficient d'aménagements spécifiques. Au total, plus du tiers des étudiants a une pratique sportive à l'université dans le cadre de cours, en pratique libre ou en compétition.

### V – Une vie culturelle qui manque de relais

La politique culturelle de l'université est portée par un chargé de mission pour le développement de la culture et appuyée par un demi-poste partagé avec le service de communication. Le budget annuel de 20 000 € du service culturel est complété par d'éventuelles subventions sur projet et permet la mise en place de colloques ou encore d'ateliers culturels ouverts à la communauté universitaire dans son ensemble. Des projets culturels étudiants peuvent obtenir des subventions. La coordination de ce dispositif avec le FSDIE mériterait cependant d'être approfondie.

La coopération interuniversitaire dans le domaine culturel a vocation à être portée par le PRES. La création d'un auditorium ou l'adoption d'une annexe culturelle à la charte du PRES restent cependant à concrétiser. La mise en œuvre de projets à ce niveau devrait inciter la ville de Bordeaux à apporter son soutien, à l'image de ce que fait actuellement la ville de Pessac. Dans ce cadre, la création d'un "Pass culture" faciliterait grandement l'accès des étudiants aux institutions culturelles de la région.

D'une manière générale et malgré des initiatives ambitieuses qui sont surtout le résultat d'engagements personnels, la politique en matière de culture de l'université n'est pas encore intégrée à la stratégie de l'établissement, ni réellement portée au niveau du PRES. Il est à ce propos regrettable que ceux qui en ont la charge n'aient pas été associés à la réflexion sur la création d'un "Pôle de vie". Une association plus étroite des étudiants à la définition des objectifs en matière culturelle, qui peut se faire par l'intermédiaire du CEVU, est également à encourager.

## VI – Accompagnement des étudiants en situation de handicap

La mission handicap, pilotée par un chargé de mission, gère l'accompagnement des étudiants en situation de handicap : 146 reconnus dans cette situation en 2008 par le service de médecine préventive. La grande majorité des locaux est accessible aux handicapés moteurs et les travaux d'adaptation destinés aux non-voyants et malentendants doivent se poursuivre.

Différents dispositifs d'aide aux études sont mis en œuvre à la demande des étudiants, ainsi que des aménagements des modalités d'examens. La mission handicap parvient à assurer un suivi individuel des étudiants concernés et travaille d'ores et déjà en collaboration avec les autres universités, en particulier pour mutualiser certains moyens. Cependant, un travail plus coordonné devrait être effectué en début d'année entre la mission handicap et le service de médecine préventive pour que soient mieux appréciées les conséquences de chaque handicap pour la réalisation des études. L'accompagnement de l'insertion professionnelle des étudiants handicapés doit pouvoir se développer afin de faciliter l'accès aux stages et à un premier emploi. Un partenariat mis en place avec une banque va dans ce sens, et devra pouvoir s'accompagner d'un renforcement de la mission handicap.

## VII – Politique en matière de santé des étudiants

La médecine préventive, gérée au sein du SIUMPS, réalise la visite médicale de 70 à 80 % des étudiants, sur trois ans. Le SIUMPS est depuis septembre 2009 également un centre de soins. En renforcement de ce service interuniversitaire, l'Université Montesquieu-Bordeaux 4 dispose d'une infirmière sur site. Facilement accessible par son implantation sur le campus de Pessac et ses permanences dans les autres sites, elle est en mesure de gérer les situations d'urgence, de rediriger vers les services compétents en fonction des besoins et de mettre en place des actions de santé publique. L'efficacité de ce dispositif pourrait être encore renforcée par la mise à disposition de locaux adaptés pour l'infirmerie et également par une plus grande sensibilisation du corps enseignant à la détection des problèmes rencontrés par les étudiants.

## VIII – Accueil des étudiants étrangers

La Direction des relations internationales (DRI) prend en charge l'accueil et le suivi des étudiants étrangers. Elle met en place un guichet unique au moment de la rentrée pour l'ensemble des étudiants étrangers, à l'exception de ceux inscrits en M2.

Les étudiants étrangers ont accès aux enseignements de FLE et à des cours de méthodologie. L'information sur l'ensemble des dispositifs d'aide mis en place pour les étudiants étrangers ou leur étant accessibles pourrait cependant être renforcée. Un niveau plus élevé de FLE pourrait également être créé, afin notamment d'aborder les terminologies techniques dont la maîtrise est nécessaire à la compréhension des enseignements.

Le dispositif d'aménagement des études et des modalités d'examen n'est pas homogène et varie au gré des formations et des conventions. Le resserrement du nombre des UFR permettra le travail de mise en cohérence en prenant également en compte la situation particulière des étudiants hors convention.



# La stratégie en matière de relations extérieures



## I – Les relations inter établissements

L'Université Montesquieu-Bordeaux 4 est membre fondateur du PRES "Université de Bordeaux" créé en mars 2007. Le PRES a été un élément déterminant dans la réponse couronnée de succès de la communauté universitaire bordelaise à l'opération campus et jouera un rôle central si Bordeaux décide de répondre à l'appel à projet dans le cadre du grand emprunt.

L'engagement de la présidence dans le PRES est sans ambiguïté. Elle y inscrit le développement futur de l'université et y trouve le moteur de bon nombre des réformes qu'elle conduit actuellement telle la mise en place d'une cellule de pilotage. Cela est observable sur le terrain auprès de tous les responsables engagés dans le processus de modernisation de l'université. Le PRES, à l'instar des sujets essentiels pour la vie de l'université, mériterait de bénéficier d'une communication institutionnelle interne plus large.

Les responsabilités de l'Université Montesquieu-Bordeaux 4 vis-à-vis du PRES sont importantes. Elle doit assumer la *leadership* de deux des onze futurs pôles d'excellence, l'un en sciences de gestion et économie, l'autre en droit. Sont ainsi créées de façon hexogène des conditions d'émulation utiles au développement des spécialités de l'université. Au regard des engagements qu'elle prend vis-à-vis de ses partenaires, c'est également un élément de garantie de son implication dans cette structure.

L'université a intégré l'IUFM d'Aquitaine en janvier 2008. Elle occupe désormais un rôle central en matière de formation des maîtres. Elle a été très réaliste dans la conduite du processus d'intégration et a mis en place les conditions administratives d'exercice de la mission de l'IUFM et de son développement. Elle a maintenant la responsabilité d'engager avec ses partenaires le débat sur le projet politique de développement de l'IUFM au sein du PRES et de son futur collègue universitaire en sciences de l'éducation. La question se pose dans les mêmes termes que celle du positionnement de l'IAE au regard de la future "*Bordeaux University School of Management*" du PRES.

## II – Les relations avec les collectivités et les milieux socio-économiques

Au regard des enjeux stratégiques qui se jouent au travers de la réussite du PRES bordelais, c'est dans ce cadre que l'université conduit aujourd'hui l'essentiel de ses relations avec les collectivités territoriales. De plus, l'université partage une vision commune du développement du site agenais avec une agglomération qui a mis en place une commission enseignement supérieur. Le site de Périgueux est fortement soutenu par la municipalité et dans une moindre mesure par le conseil général. Un conseil de perfectionnement permet de formaliser la relation aux collectivités engagées.

La relation de l'université avec les milieux socio-économiques est sans surprise par rapport à la typologie de l'établissement. Les grandes familles professionnelles liées aux sciences juridiques, comptables et de gestion sont très présentes aux côtés de l'université et estiment en retour avoir en l'université un partenaire ouvert et réactif. Leur connaissance de l'établissement, dans l'état, est très bonne mais plus limitée quant aux grands projets et aux directions d'évolution. La constance, la fidélité et surtout l'intérêt exprimés par les milieux socio-économiques mériteraient que ces derniers puissent bénéficier d'une communication institutionnelle dédiée et également qu'ils soient associés aux travaux du Comité d'orientation stratégique dont la première session est programmée en février 2010. Ce pourrait être l'occasion d'élargir le panel des professions avec lesquelles l'université entretient des relations.

La loi LRU a profondément modifié les modalités de désignation des personnalités extérieures au conseil d'administration des universités. L'Université Montesquieu-Bordeaux 4 a opté pour une configuration à 8 personnalités extérieures dans un conseil de 30 personnes. Le fonctionnement actuel du conseil d'administration n'est pas satisfaisant avec une très faible participation des personnalités extérieures à l'exception de deux d'entre elles. Le conseil d'administration a, il est vrai, connu une installation difficile et n'a pas encore trouvé un régime de fonctionnement stabilisé. Il n'est cependant pas certain que la participation des personnalités extérieures augmentera de façon significative lorsque ce régime sera atteint. La présidence se doit impérativement de réfléchir, en concertation avec les personnalités extérieures qu'elle a contribué à faire nommer, aux conditions de leur meilleure participation.



# La stratégie en matière de relations internationales



L'activité à l'international de l'université y est soutenue et mesurable mais ne s'inscrit pas encore dans une politique claire, transparente et partagée par tous. Concernant ses relations internationales, il n'est pas possible aujourd'hui d'identifier l'image que l'université souhaite véhiculer auprès de ses partenaires actuels et à venir. Cependant, là encore elle dispose d'atouts non négligeables.

## I – Un nombre d'étudiants étrangers important grâce aux diplômes délocalisés et doubles diplômes

En augmentation de 24 % sur 4 ans avec 33 diplômes délocalisés ou doubles diplômes à la rentrée 2009 (dont 25 actifs), l'université possède une véritable fenêtre internationale en matière de carte de formation. L'ensemble du dispositif concerne 602 étudiants, essentiellement en cycle master. L'université ne revendique pas de priorité géographique mais l'examen de la carte de diplômes concernés met en évidence une majorité de collaborations avec des établissements de pays en voie de développement.

La procédure de contrôle standard des délocalisations et double diplôme doit être formalisée mais obéit cependant à des mécanismes de contrôle bien maîtrisés par l'université car présente à toutes les étapes de la scolarité universitaire des étudiants concernés : recrutement, contenu, déroulement des cours, contrôle des examens. L'université inclut désormais dans ses conventions une clause sur le suivi des étudiants et leur insertion professionnelle.

L'ouverture internationale est confirmée par le nombre total d'étudiants étrangers inscrits, relativement stable avec environ 2 300 étudiants étrangers par an. La baisse relative du nombre d'étudiants étrangers qui a pu être observée à la rentrée 2008-2009 est imputable à l'intégration de l'IUFM qui a apporté près de 3 000 étudiants dont très peu, par nature, sont des étrangers. Il est important de noter le haut niveau de satisfaction des étudiants étrangers en ce qui concerne l'accueil qui leur est réservé. La mobilité entrante des enseignants-chercheurs semble faible puisque l'université indique 42 enseignants étrangers invités en 2008-2009.

## II – Mobilité sortante

Avec une augmentation de 22 % sur deux ans pour un nombre de 292 étudiants bordelais sortis, la tendance à l'ouverture est confirmée mais reste basse puisqu'elle représente 1,6 % d'étudiants concernés. C'est en matière de mobilité sortante enseignants-chercheurs que l'université est la plus performante avec environ 20 % du corps professoral concerné : 112 en 2007-2008 et 87 en 2008-2009.

## III – Potentiel de l'établissement

À l'instar de bien des universités, Montesquieu-Bordeaux 4 est héritière de relations internationales fondées presque exclusivement sur des rapports directs et personnels entre des enseignants-chercheurs de l'établissement et des collègues étrangers. La modernisation en la matière a été initiée et conduite par l'équipe présidentielle actuelle, dès 2006-2007, avec la création d'une direction des relations internationales qui s'est principalement occupée de rationalisation et d'homogénéisation des conventions. C'est une base de travail utile mais qui ne constitue pas le corps d'une politique.

Si l'université souhaite faire un saut qualitatif, préalable à une augmentation quantitative conséquente, elle doit mobiliser les parties prenantes pour définir les éléments d'une politique et répondre à des questions essentielles permettant de définir une politique : quelle identité souhaite-t-elle faire valoir à l'étranger ? quelle place donner à sa politique de relations internationales dans son plan de communication ? quelle politique pour les langues étrangères (renforcement de leur enseignement, corpus de cours en langues étrangères...) ? La question essentielle est de savoir si l'établissement souhaite passer d'une université qui pratique l'international à une université qui internationalise son fonctionnement.





# La gouvernance



Avant d'analyser en détail la gouvernance de l'université, il est important de compléter les éléments contextuels généraux décrits dans les propos introductifs. En effet, quatre facteurs sont à l'origine des évolutions annoncées et portées par la présidence de l'université :

- L'intégration de l'IUFM en 2008, qui représente un tiers du budget et des effectifs de la nouvelle entité ainsi constituée, et forme un ensemble cohérent face à des équipes universitaires séparées par leurs identités disciplinaires, applique une gestion rigoureuse, et se réfère à une culture différente.

L'intégration conduit ainsi l'université à repenser son organisation administrative. L'apport des moyens nouveaux apportés par l'IUFM a fait que l'université n'est plus sous dotée et l'a contrainte à réorganiser ses services en mutualisant et redéployant des postes budgétaires et en repyramidant ses effectifs pour augmenter les emplois qualifiés. Le travail amorcé dans ce domaine est mené avec détermination, avec une bonne coordination des services.

- La nécessité ressentie par l'équipe présidentielle de se doter d'une stratégie globale plus cohérente et d'une visibilité plus forte au regard des autres universités de Bordeaux, au regard des autres universités de même typologie, et en raison des évolutions du cadre national. L'existence du PRES, les négociations du plan Campus, la volonté de Bordeaux Montesquieu-Bordeaux 4 de candidater, dans le PRES, à une part de l'emprunt national dédié aux universités, ont fait monter le niveau d'aspiration de l'université et lui ont fait prendre conscience des décalages qui s'étaient progressivement accrus entre sa réactivité et celle de ses concurrents.
- La présidence de l'université souhaite être libérée des sollicitations incessantes sur des sujets mineurs et concentrer son action sur le management de l'institution. Ce constat est à l'origine du regroupement des UFR (de 6 à 3), décidé en 2006 et qui est en cours de finalisation. Héritière d'un fonctionnement fondé sur des UFR faibles en moyens, en effectifs enseignants en effectifs étudiants et en pouvoirs, l'université valorisait le pouvoir des sections pédagogiques. La présidence actuelle a poursuivi cette politique lors des premières années de son mandat. Elle est, aujourd'hui, en situation de revoir cette forme d'organisation, pour deux raisons. D'une part, des lieux de décision se sont concentrés dans des instances informelles, qui ne garantissent pas la remontée des informations et des oppositions. D'autre part, en l'absence de capacités organisationnelles intermédiaires structurées, tout remonte à la présidence. La concentration du pouvoir pédagogique et des décisions administratives qui s'y rattachent dans des UFR fortes, dotées d'un budget, d'une organisation fonctionnelle et d'une politique, devraient permettre à la présidence de se concentrer sur la stratégie de l'université, et de renforcer sa réactivité et sa capacité d'action
- Enfin les changements introduits par la loi LRU et les possibilités qu'elle prévoit d'accéder à la Responsabilité et compétences élargies (RCE) – régime en place dans deux universités de Bordeaux – ont conduit l'université à se fixer l'objectif de passer au RCE en janvier 2011. Ce passage ne peut pas se faire, comme l'a montré, en 2009, le rapport de l'inspection générale, sans une modification profonde des méthodes de gestion de l'université. Ce rapport, très critique à certains égards, a été bien compris et admis par l'équipe présidentielle. Il est vécu par les équipes administratives comme un soutien aux efforts déjà engagés avec l'arrivée de l'IUFM pour rationaliser et améliorer la gestion de l'université.

## II – L'affirmation de l'identité de l'établissement au travers de la politique de communication

Le service de communication de l'université, très productif, est utilisé par tous les usagers de l'université comme un prestataire de services. Ce service ne réduit cependant pas son activité à la réponse aux sollicitations diverses mais est une source de propositions et d'initiatives de très bonne facture. Bien doté avec 5 postes permanents, il serait en mesure d'apporter le soutien d'une politique de communication à la présidence mais l'université n'a pas de réelle politique de communication, caractérisée par exemple par un plan de communication interne ou externe. La responsable de communication n'est pas invitée à assister aux réunions stratégiques tels le conseil d'administration ou le futur comité d'orientation stratégique. Elle n'a pas de rendez-vous institutionnalisés avec la présidence pour faire le point sur la vie politique de l'université. D'une manière générale, la communication sur les sujets stratégiques de l'université n'est pas fréquente. L'exécutif de l'université se prive là indéniablement d'un outil important et altère ainsi sa capacité à susciter l'adhésion autour des changements qu'il porte ou qu'il projette.





De fait, il est aisé de constater le contraste entre l'unité d'action qui règne au sein de la présidence et administration centrale de l'université sur les différentes réformes mises en œuvre et le faible niveau d'information et d'implication des autres acteurs de l'université relatif à ces réformes. Il est particulièrement urgent que, dans ce domaine, le comité d'orientation stratégique, dont il sera question plus avant, aborde, en y associant la responsable de communication, la question de la communication sur les réformes en cours et plus généralement sur les caractéristiques et spécificités de l'Université Montesquieu-Bordeaux 4.

### III – Une dichotomie marquée entre un pilotage non formalisé de la politique générale et un pilotage fort de l'opérationnel des réformes

L'organigramme de l'université est peu lisible et ne donne pas une idée de la réalité de l'organisation de l'établissement et de sa cohérence interne. Il est par exemple difficile de comprendre quels sont les services rattachés à la présidence et comment est organisé le circuit des prises de décisions majeures. Le rôle effectif du CA pose également question mais il est clair que depuis son installation, il n'a pas connu de régime stabilisé de travail, notamment en raison de recours qui ont retardé sa composition finale, des mouvements étudiants de 2009 qui l'ont empêché de siéger et du rattrapage à marche forcée qu'il a fallu effectuer pour que l'exécutif de l'université puisse fonctionner.

Pour diriger l'université, la présidence s'appuie essentiellement sur un bureau composé de cinq vice-présidents, de la secrétaire générale, de son adjoint et de l'agent comptable. Ce bureau se réunit hebdomadairement et il n'est pas fait état d'une structure à composition plus large associant périodiquement d'autres responsables de l'université.

Le travail avec les composantes se fait sur la base d'une large "autonomie" des deux IUT et de l'IUFM et dans une moindre mesure de l'IAE. Contrairement à ces quatre dernières composantes, il faut rappeler, dans l'état, l'absence d'existence fonctionnelle des UFR, qu'elles soient sept hier ou trois aujourd'hui.

La présidence a installé début 2010 un Comité d'orientation stratégique. Une première réunion du COS est convoquée le 8 février 2010. L'objectif annoncé est d'éclairer l'université dans ses choix futurs. La connaissance de l'existence de ce COS est extrêmement faible hors l'équipe présidentielle. Si celle-ci veut en faire un lieu de réflexion prospective légitime, elle doit veiller très rapidement à préciser le rôle qu'elle entend donner au COS, sa composition et ses compétences. Elle doit inclure à sa réflexion les modalités de participation de personnalités extérieures, et des membres du CA en les associant par exemple au travers de groupes de travail *ad hoc*. Dans tous les cas, elle doit, sur ce sujet, mettre en pratique le principe d'un pilotage explicite qu'elle souhaite désormais adopter.

### IV – Un fonctionnement structuré des services et des procédures formalisées

À l'instar de la présidence, le secrétariat général a une conscience aiguë de la phase de transition importante dans laquelle est engagée l'université. D'une manière générale, il a la charge de la mise en place des conditions matérielles nécessaires au pilotage et au fonctionnement d'une université fortement rénovée, incluant l'adaptation de l'appareil administratif, la mise en place des nouveaux instruments opérationnels nécessaires et la rationalisation logistique.

Le management est actif, attentionné, ferme, rigoureux et de proximité. La secrétaire générale réunit mensuellement l'ensemble des chefs de service et les responsables administratifs de composantes pour une information descendante et des échanges en fonction des problématiques de chacun. Les responsables administratifs des sites font partie des réunions mensuelles de chefs de service. Tous les participants sont associés aux réflexions sur les évolutions structurelles et les enjeux de l'université, dont on peut vérifier qu'ils les ont tous intégrés. Le niveau de prise de conscience des responsables administratifs est très élevé avec une culture commune quel que soit le degré d'engagement de chacun.

Dans l'objectif de l'accès aux responsabilités et compétences élargies, le rapport d'audit de l'IGAENR a émis en 2009 des préconisations dans les domaines de la GRH, de la gestion financière et comptable, des services informatiques, du pilotage et du patrimoine. Le contenu de ce rapport présenté en CTP a accéléré un processus d'amélioration du fonctionnement des services déjà largement engagé.

Le projet de restructuration des services a été formalisé avec quatre objectifs : 1- répondre aux recommandations de l'IGAENR, 2- donner de la visibilité et de la cohérence aux projets de restructuration de services : direction de l'informatique, de la DRH, création d'une direction du patrimoine et d'une direction du pilotage et des systèmes d'information, 3- faire naître et adhérer à un effort collectif de modernisation et 4- continuer à investir dans le processus d'intégration de l'IUFM.

Le travail est organisé en mode projet avec un chef de projet pour chacun des quatre secteurs concernés. La secrétaire générale, son adjoint chargé de l'accompagnement du changement et l'adjointe en charge de l'IUFM sont les pilotes de l'ensemble et suivent avec une attention très soutenue les secteurs de la GRH et de l'informatique. Une réunion mensuelle regroupe l'ensemble des chefs de projets. Les services et les responsables administratifs des composantes, IUT, IUFM, IAE et antennes délocalisées sont largement associés.

#### IV – Une direction informatique en voie de construction

À la suite des remarques faites par l'IGAENR en 2009 sur l'écart important entre la structuration et les performances attendues, la réelle prise de conscience des cadres concernés et l'intégration de l'IUFM dans l'université constituent des facteurs favorables à des avancées, notamment en termes de compétences.

Le groupe projet d'évolution vers une direction informatique, voulue par la présidence, a commencé son travail récemment. L'organigramme cible devrait se composer de deux pôles intégrant toutes les ressources humaines, y compris celles de l'IUFM. Le premier pôle regrouperait les systèmes, les réseaux, les télécommunications et l'assistance aux utilisateurs ; le second serait plus orienté études, développement, intégration et développement et il lui reviendra le rôle d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la mise en œuvre d'un système informatique de gestion GFC/GRH/paie correctement interfacé.

L'enjeu est de réussir la mutualisation de compétences inégales, les effectifs étant à peu près équivalents entre les services des deux structures, avec des modes de fonctionnement et pilotage relativement éloignés. Les résistances internes au changement sont marquées dans un service longtemps sans management direct de l'université, les personnels de l'IUFM étant eux davantage sur des positions attentistes. La direction devra être opérationnelle en septembre 2010.

La partie opérationnelle du développement des TICE est réalisée avec la couverture WIFI et la mise en place de l'ENT. L'intégration de la dimension TICE ne fait pas l'objet d'un réel projet politique. La présence d'un chargé de mission TICE motivé et fédérateur auprès de la présidence est une condition nécessaire à des avancées dans ce domaine.

#### V - La politique de gestion des ressources humaines au service des objectifs de l'établissement

Les enjeux principaux de l'université sont de réorganiser la direction des ressources humaines, d'homogénéiser son système d'information, de rendre plus efficiente et fiable la paie des personnels et se mettre en situation de piloter sa masse salariale tout en progressant dans la maîtrise de ses emplois. Le travail entrepris depuis plusieurs mois permet de noter des progrès certains mais inégaux selon les axes.

- 1 • Une réorganisation bien engagée pour répondre aux conditions de prise de responsabilités nouvelles

La répartition des tâches entre service central et composantes dérogatoires est en cours de révision. La direction des ressources humaines organise également actuellement le passage à une gestion intégrée de l'ensemble des personnels contractuels de toutes les composantes. Au travers du travail du groupe projet GRH, cette DRH s'organise en quatre pôles selon un plan d'actions assorti d'un échéancier précis. Cependant, pour faire muter le service d'une gestion traditionnelle vers une direction capable de répondre aux exigences des RCE avec tous ses aspects transversaux, la DRH devra être rapidement renforcée au minimum par l'affectation d'un cadre de rang A.

Le plan porte prioritairement sur l'intégration de la cellule paie à la DRH et le suivi de la masse salariale en associant aux travaux la direction des services financiers et la cellule de pilotage avec comme objectif de regrouper, dans une seule unité budgétaire, les centres de responsabilité de dépenses de personnel et analyser les composantes de la dépense et ses facteurs d'évolution. La structure budgétaire a été modifiée et se trouve prête pour supporter les résultats de ce travail.

Une nouvelle structure budgétaire 2010 de l'université a été votée par le CA en octobre 2009. Le début du travail de formation et d'adaptation à la nouvelle structure budgétaire pour les instituts à budget propre est programmé en février 2010. Le travail est également engagé pour inverser les étapes de préparation budgétaire 2011 permettant de construire le budget à partir des prévisions d'engagements de dépenses de personnels. Le calendrier sera établi par la DRH avant l'été en intégrant la phase de dialogue de gestion entre DRH/DSF et les différentes structures.

À ceci s'ajoute un groupe de travail chargé de la fiabilisation et de la consolidation des données WINPAIE, de la connaissance des emplois pour calculer le GVT de l'université, et l'analyse des composantes de la masse salariale État pour définir le plan de trésorerie prévisionnel. Ce qui devrait permettre d'articuler le travail sur le budget propre avec celui à venir sur le budget État.

Il n'existe pas aujourd'hui de bureau structuré de la formation continue des personnels. Une cellule interuniversitaire semble offrir une offre diversifiée. Une action nationale de formation des personnels BIATOSS intitulée "parcours de management" financée par la MIFOR se déroulera de janvier à mars 2010 pour accompagner l'entrée dans les RCE. Mais une politique de formation plus ambitieuse devra se traduire par l'élaboration d'un plan de formation annuel intégrant les demandes individuelles mais surtout les besoins collectifs.

## 2 • Un climat social propice aux évolutions

La qualité du climat social est reconnue par la plupart des interlocuteurs avec, notamment, un bon fonctionnement démocratique et constructif des instances (CTP, CPE, CHSCT). Plusieurs groupes de travail ont été mis en place portant sur les primes des enseignants, les primes des BIATOS, les contractuels (nature des recrutements CDD/CDI, rémunérations). Une commission de recrutement des contractuels va être créée, assortie de procédures, y compris d'évaluation avant reconduction des contrats. Le chargé de mission BIATOSS a peu de saisine dans sa fonction de médiateur. Des marges de progrès sont reconnues en matière d'ARTT avec des différences IUFM/université (idem pour les régimes indemnitaires). Un premier bilan social a été élaboré en 2009. Le document est clair et particulièrement pédagogique.

## 3 • Des outils d'aide à la décision pour une politique qualitative des RH

La carte des emplois IATOS est constituée et fiable. Le chantier de l'analyse des affectations et de l'allocation d'emplois en fonction des charges réelles reste cependant à ouvrir. L'utilisation de la ressource enseignante et IATOS est optimisée par un suivi très précis de la DRH. La politique de redéploiement et de requalification des personnels administratifs et techniques est engagée et favorisée par l'apport de l'IUFM. Avec des marges limitées, la direction de l'université, au travers du secrétariat général, et du chargé de mission BIATOSS, a la volonté de favoriser les progressions de carrière des personnels, cohérentes avec les responsabilités et charges exercées. Une politique de repyramidage a débuté avec des transformations en emplois de catégorie A sur des fonctions transversales.

Pour l'instant la GPEC est embryonnaire. Le retard n'est pas encore un handicap car ces dernières années, l'équipe de direction disposait de peu de marge de manœuvre pour redéployer les emplois d'enseignants-chercheurs et de BIATOSS en raison du faible nombre de créations d'emplois et de départs à la retraite. Cependant, le bilan social montre clairement, pour tous les corps, une évolution conjoncturelle avec une forte élévation du nombre de départs à la retraite dans les cinq ans à venir. La création d'un pôle formation et gestion des compétences prévue au sein de la DRH prend ici tout son sens. Des marges de manœuvre existeront et il y a maintenant urgence à mettre en place les ressources humaines capables d'accompagner les redéploiements cohérents avec la politique de l'université pour la durée du prochain quadriennal.

Plusieurs éléments du dialogue de gestion avec les composantes sont mis en place tels le contrôle de l'effectivité des heures complémentaires, fiches diplôme en master comprenant le coût prévu et le coût réel des formations. La généralisation et la construction de tableaux de bord décisionnels est intégrée dans le travail du groupe projet GRH.

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

Le compte financier fait apparaître des résultats excédentaires ces deux dernières années avec un accroissement du niveau du fonds de roulement.

### 1 • Une direction des finances bien structurée

La mise en œuvre d'une nouvelle organisation avec séparation de l'agence comptable et de la direction des services financiers depuis février 2009 a conduit à une amélioration significative de la fonction financière. La direction financière est pilotée, en ordre de marche, particulièrement engagée, dynamique et soucieuse de faire œuvre de pédagogie conformément à la lettre de mission de la directrice qui stipule notamment qu'"elle aura pour mission d'identifier et former un nombre restreint de correspondants financiers au sein des unités budgétaires et devra aider à la diffusion au sein de l'université d'une véritable culture budgétaire partagée".

L'articulation entre la direction des finances et les IUT et l'IAE est bonne. Les objectifs, la démarche et la vision prospective de la Direction des finances sont particulièrement cohérents avec les exigences d'évolution de la présidence et portées par le secrétariat général. Le dialogue de gestion avec chaque responsable de structure est à inventer en trouvant le bon niveau d'interlocuteur. Des tableaux de suivi et d'analyse financière commencent à se constituer, notamment en matière de ressources. La directrice est convaincue de la nécessité de couvrir l'ensemble des aspects budgétaires et comptables. La coopération étroite avec l'agence comptable est donc incontournable.

## 2 • Une préparation budgétaire améliorée mais à conforter

L'amélioration de la préparation budgétaire 2010 est visible sur plusieurs plans :

- Mise en place d'une véritable procédure de préparation budgétaire incluant lettre de cadrage et élaboration de contrats d'objectifs et de moyens avec certaines composantes (les IUT, l'IUFM). D'autres composantes souhaiteraient un développement de cette pratique allant jusqu'à des contrats d'objectifs pluriannuels.
- Simplification de l'architecture budgétaire avec la diminution de moitié du nombre des Unités budgétaires (UB). Le travail doit être poursuivi pour diminuer le nombre des UB mais surtout le nombre de centres de responsabilité pour une cohérence entre organigramme et délégation de responsabilité budgétaire. Il s'agit là de mettre fin à la dispersion des délégations de signature pour en confier la responsabilité au niveau pertinent, notamment dans les UFR, donnant aux deux directeurs une légitimité et une fonction de régulation entre les différentes formations.
- Formalisation dans la pratique des reports automatiques, mais néanmoins sans remise en question de la pertinence politique du maintien des reports à l'identique, au niveau le plus fin de chaque CR. Il est incontournable désormais, grâce à un portage politique fort, de mener une réflexion et prendre une décision concernant la politique des reports autres que réglementaires. Il en est de même pour la participation de chacune des structures aux charges communes, y compris en matière de dépenses immobilières. Un pilotage budgétaire ne peut se satisfaire d'une absence de mutualisation des recettes et d'une multiplicité de cagnottes.
- Réflexion avancée sur la préparation budgétaire 2011 intégrant les projections de la masse salariale.
- Volonté affirmée d'un réel suivi budgétaire.

La politique d'amortissement est centralisée. La direction des services financiers prévoit, pour la préparation du budget 2011, un recensement des besoins en investissements et gros achats très en amont de la procédure budgétaire pour analyser les demandes et faire des propositions hiérarchisées au président en fonction de la lettre de cadrage.

La politique de développement des ressources propres est inégale avec une croissance notable des ressources de la formation continue (+ 75 % en deux ans) imputable essentiellement à l'IAE et aux IUT, plus faible pour les autres composantes, s'expliquant probablement par un manque de pilote et de coordination

Les réformes en cours sont nombreuses, nécessaires, effectives et bien pilotées. On y décèle aisément l'impulsion politique, le management global et le management sectoriel. Il est par contre difficile de cerner la place et le rôle exact de la commission des finances dans ce processus.

## 3 • L'agence comptable, des coopérations à approfondir

L'articulation avec l'agence comptable peine à trouver le fonctionnement nécessaire à l'entrée dans les RCE. L'audit de certification des comptes envisagé ne peut être conduit sans la fiabilisation préalable des données comptables. Or, Le contrôle interne comptable n'est pas engagé formellement même si des fiches procédures ont été élaborées. Il est indispensable d'aller rapidement plus loin dans la formalisation et la structuration de toutes les fonctionnalités et tâches en intégrant les profils d'accès aux différents outils de gestion.

Les placements financiers ont été recentrés vers plus de sécurisation comme demandé par la trésorerie générale. La mise en place d'un plan de trésorerie dans la perspective du passage aux RCE (capacité à verser les rémunérations de tous les personnels mensuellement) est en attente d'informations venant du ministère.

Pour devenir l'acteur des réformes dont a besoin l'Université Montesquieu-Bordeaux 4, il est impératif que l'agence comptable trouve rapidement un rythme et un niveau d'implication supérieurs à ceux qu'elle développe actuellement et ne reste pas dans une position d'attente. Cela passe, *a minima*, par une formalisation des relations de l'agence comptable avec la direction des finances.

## VII – La politique immobilière

L'organisation des services concernés par la politique immobilière est en pleine refonte. Le groupe projet du domaine de l'immobilier est en voie de finaliser l'organigramme cible et l'échéancier. Ce travail est conduit en bonne intelligence par les responsables actuels des deux services concernés, service général et service technique. Une direction du patrimoine regroupera le patrimoine immobilier et la logistique. Au 1<sup>er</sup> septembre 2010 cette direction se composera de quatre pôles, administratif et financier, logistique, gestion patrimoniale, maintenance. Les fonctionnalités de chaque pôle sont bien caractérisées, les moyens nécessaires évalués, les recrutements nécessaires formalisés (certains sont en cours pour des catégories A). Un secrétariat commun et service transversal (marchés publics, finances) a été mis en place dès la rentrée de septembre 2009. Le projet de réorganisation finalisé sera présenté au CTP d'avril 2010.

La consolidation des bases d'information est en cours. Un poste de dessinateur a été créé et un ingénieur d'étude responsable du pôle de gestion patrimoniale sera chargé de mettre en place le logiciel de gestion. La valorisation du patrimoine en comptabilité avec inscription des amortissements correspondants est désormais possible puisque France Domaines a estimé en 2009 la valeur vénale de l'ensemble du patrimoine de l'université, y compris l'IUFM. La maîtrise de l'exploitation et du fonctionnement sera un des prochains chantiers. Au sein du pôle administratif et financier 2,5 ETP seront chargés du suivi administratif et financier des contrats et de la cellule marchés publics qui, en lien étroit avec la direction des services financiers, mèneront une réflexion sur la politique d'achats. Les demandes de l'IGAENR ont donc été largement honorées ou sont en voie de l'être dans un climat particulièrement constructif.

## VIII – Le développement de la capacité d'auto-évaluation et le management de la qualité

L'Université Montesquieu s'est dotée rapidement d'un dispositif d'auto-évaluation et d'audit interne particulièrement performant. C'est très certainement dans ce domaine que le chemin accompli par l'Université Bordeaux 4 est le plus remarquable. En deux ans la cellule de pilotage constituée d'un IGR nouvellement recruté est en passe de devenir une direction du pilotage et des systèmes d'information avec un contrôleur de gestion, un statisticien déjà recrutés et un chargé d'études spécialiste en SI et conduite de projet en cours de recrutement. L'observatoire de la vie étudiante devrait également rejoindre cette direction.

La création d'un emploi fonctionnel d'administrateur, secrétaire général adjoint, en septembre 2009 chargé du pilotage du changement et le recrutement du responsable de la cellule de pilotage sur cet emploi est un facteur de cohérence et de légitimité à coordonner l'action des services et des composantes.

Le programme de travail de la direction pour 2010 est décliné par pôle de façon fine selon un échéancier trimestriel. Le pôle système d'information axera ses actions sur l'analyse des heures complémentaires, la mise en place du COSI, comité d'orientation des SI, l'appui aux projets d'infocentre. Le pôle analyse statistique sera chargé du bilan social, de l'élaboration du tableau de bord des formations, du suivi et de l'analyse des flux d'inscriptions et du plan licence. Le pôle analyse de gestion suivra la masse salariale et en assurera la prévision, constituera le tableau de bord des dépenses de personnels. Le responsable de la direction est chargé de contractualiser avec les instituts leurs moyens financiers au regard de leur activité et de leur performance et assure la maîtrise d'œuvre de l'auto-évaluation.

L'ensemble constitue un dispositif particulièrement structurant pour l'action, en cohérence avec les projets de l'équipe présidentielle. Les grandes priorités stratégiques sont déclinées, connues par les chefs de service, les VP et les chargés de mission. Les éléments, résultats et renseignements sont fournis à l'équipe présidentielle et aux services. Les outils montrent une volonté d'explicitation et de lisibilité des documents, dans un souci pédagogique en direction d'interlocuteurs éloignés de cette culture du pilotage. La création d'un comité d'orientation des systèmes d'information, instance de suivi des résultats et de cohérence sera en capacité de fournir à l'équipe présidentielle les éléments d'une politique argumentée.

L'ensemble des services a été très impliqué dans la démarche d'auto-évaluation. Il restera néanmoins à progresser dans la mise en place de correspondants dans les composantes même si l'implication est déjà forte dans le travail engagé, (comme par exemple pour la construction du bilan social partagée avec la DRH, l'élaboration des fiches formation avec les services scolarité, la DEVU et l'OVE).

Il faut également souligner le souci de coopération du responsable de la direction avec l'ensemble des services de pilotage des cinq universités d'Aquitaine. Il assure la coordination du groupe technique du PRES pilotage/SI. Il est par ailleurs correspondant qualité du PRES pour asseoir la démarche qualité au sein de Bordeaux 4, tout en adaptant les démarches qualité des écoles d'ingénieur voisines.

# Conclusion et recommandations



Quinze ans après sa création avec un modèle de développement largement inspiré de l'esprit facultaire, l'Université Montesquieu-Bordeaux 4 est aujourd'hui engagée dans un processus de réforme lourd, commandé par l'évolution institutionnelle et la montée du niveau de la concurrence nationale et internationale. Elle est portée dans sa démarche par une conscience aiguë de la nécessité d'évoluer rapidement pour faire face à ses nouvelles responsabilités. Elle est passée en deux années, de l'état d'université soucieuse de son seul développement au statut d'actrice et partenaire du développement de l'enseignement supérieur et de la recherche du site bordelais par son adhésion au PRES et de coordonatrice régionale de la formation des maîtres par l'intégration de l'IUFM d'Aquitaine.

Beaucoup de réformes administratives sont engagées. Elles sont cohérentes, de qualité et remarquablement bien pilotées. Elles porteront leurs fruits si elles sont conduites à leur terme. Beaucoup d'évolutions du mode de gouvernance restent à engager. À se concentrer stratégiquement sur les réformes fonctionnelles, l'université a oublié, négligé ou repoussé à plus tard des pans importants de sa réflexion politique. Forte de son nouveau statut, elle doit tout d'abord réfléchir à son image aujourd'hui brouillée. Elle doit passer d'un mode de gouvernance héritée du décanat basé sur la confiance entre pairs à un management explicite et transparent basé sur l'adhésion d'une large majorité. Au regard des enjeux et de ses responsabilités, elle doit le faire vite.

Les activités soutenues de l'université en matière de recherche et de formation ne s'inscrivent pas encore dans une politique claire, transparente et partagée par tous les acteurs et l'université n'a pas suffisamment cherché à définir l'image qu'elle pourrait donner d'elle à l'extérieur, pour être un partenaire aux caractéristiques clairement identifiées. L'université doit savoir valoriser sa recherche de bon niveau, en s'appuyant sur le fait qu'elle est un pôle de recherche reconnu et elle doit clairement déterminer ses priorités en matière d'internationalisation.

## I – Les points forts

- La qualité et le calendrier serré des réformes déjà engagées, avec des pilotes très impliqués et motivés ;
- Une bonne cohérence entre la carte des formations et l'adossement à la recherche ;
- Des dispositifs d'accompagnement de l'étudiant innovants et prometteurs ;
- Une forte reconnaissance des milieux socio-économiques traditionnellement en relation avec les disciplines de l'université ;
- Une adhésion réelle à l'édification du PRES bordelais.

## II – Les points faibles

- Un établissement sans véritable recherche d'identité et sans politique de communication ;
- Une absence d'axes stratégiques identifiés en recherche ;
- Une absence de politique en matière de vie étudiante ;
- Une insuffisance de stratégie et d'objectifs en matière de relations internationales ;
- Un écart important d'appropriation des réformes en cours entre les acteurs impliqués opérationnellement et le reste de l'université et ses partenaires,
- Un regroupement d'UFR sans vraie réflexion sur leurs attributions de compétences et moyens.

### III – Les recommandations

L'université doit poursuivre la mise en œuvre des réformes en cours et à venir. Elle doit entre autres absolument finaliser :

- Les réformes engagées dans le domaine de la recherche en identifiant des axes de développement stratégiques et en tirant des conclusions en matière d'optimisation des équipes de recherche. La finalisation doit également concerner l'effort d'homogénéisation du fonctionnement des écoles doctorales.
- La restructuration de ses composantes en dotant ses nouvelles UFR de toutes les fonctions de relais opérationnels en matière de scolarité, gestion administrative et financière et de lien avec la direction des ressources humaines ; et définissant les modalités de participation des directeurs d'UFR à la gouvernance de l'université.

La présidence doit absolument mettre en application rapidement son annonce de “formaliser l'informel”, se doter d'un plan de communication en conséquence et inviter à sa réflexion stratégique un cercle plus large de contributeurs.

L'université doit mettre tout en œuvre pour optimiser l'effet plan campus au bénéfice entre autres du développement de la vie étudiante. Elle doit y associer tous ses partenaires du PRES, les étudiants et le CROUS.

L'établissement doit se doter d'une politique de relations internationales cohérente avec son potentiel très significatif et ses ambitions.

# Liste des sigles

## A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
AUNEGE	Association des universités pour l'enseignement numérique en économie et gestion

## B

BABORD	Base documentaire des universités bordelaises
BIATOSS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, ouvriers, de service et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BVE	Bureau de la vie étudiante

## C

CA	Conseil d'administration
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CNÉ	Comité national d'évaluation
COS	Comité d'orientation stratégique
COSI	Comité d'orientation pour les systèmes d'information
CPE	Commission paritaire d'établissement
CR	Centre de responsabilités
CRFB	Centre régional de formation aux carrières des bibliothèques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTP	Comité technique paritaire
CV	<i>Curriculum vitae</i>

## D

DEJA	Département d'études juridiques d'Agen
DEUG	Diplôme d'études universitaires générales
DEVU	Direction des études et de la vie universitaire
DOSIP	Direction de l'orientation, des stages et de l'insertion professionnelle
DRED	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction des relations internationales
DSF	Direction des services financiers

## E

ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
ENT	Environnement numérique de travail
ESUP	Consortium porteur du projet national "Environnement numérique de travail"
ETP	Équivalent temps plein



## F

FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

## G

GEA	Gestion des entreprises et des administrations
GFC	Gestion financière et comptable
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillesse-technicité

## H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IEG	Institut d'études juridiques
IEJE	Institut d'études juridiques et économiques
IEP	Institut d'études politiques
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'étude
IGR	Ingénieur de recherche
IRGO	Institut de recherche en gestion des organisations
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

## J

JE	Jeune équipe
----	--------------

## L

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
LMD	Licence-master-doctorat
LRU	(loi relative aux) Libertés et responsabilités des universités

## M

M/M1/M2	(LMD) Master, master 1 <sup>ère</sup> année, 2 <sup>e</sup> année
MIFOR	Mission formation

## O

OVE	Observatoire de la vie étudiante
-----	----------------------------------

## P

PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PES	Prime d'excellence scientifique
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PUSG	Pôle universitaire de sciences de gestion

## R

RCE	Responsabilités et compétences élargies
-----	---

## S

SCD	Service commun de documentation
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUMPS	Service interuniversitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives

## T

TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEFL	<i>Test of English as a Foreign Language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>

## U

UB	Unités budgétaires
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UNR	Université numérique en région
UNJF	Université numérique juridique francophone

## V

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

## W

WIFI	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
------	--



# Observations du président



UNIVERSITÉ MONTESQUIEU  
BORDEAUX IV



UNIVERSITÉ DE  
BORDEAUX

*Le Président,*

## ***Observations du président***

**1.** L'équipe de direction de l'Université Montesquieu-Bordeaux IV a pris connaissance avec beaucoup d'intérêt et d'attention du rapport d'évaluation de la gouvernance de notre établissement rédigé par le comité de visite de l'AERES. Elle mesure toutes les ressources pour la réflexion et pour l'action que lui offre ce regard expert et précieux, dans la perspective des deux engagements stratégiques essentiels de notre établissement pour les mois et les années qui viennent, le passage aux responsabilités et compétences élargies à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011, la mise en œuvre, dans le cadre du PRES Université de Bordeaux, de l'opération Campus et, toujours dans ce même cadre, la candidature de l'Université de Bordeaux dans son ensemble à l'opération Grand Emprunt. Précisément, nous notons avec satisfaction que la politique de modernisation administrative et financière de notre Université est particulièrement saluée et que la sincérité et l'efficacité de notre engagement dans le PRES sont tout à fait reconnues. Il n'a pas échappé aux membres du comité de visite que l'Université Montesquieu-Bordeaux IV est en train de prendre un tournant décisif, ce qui, bien entendu, appelle son équipe de direction à un effort de communication particulier, d'autant plus exigeant et difficile que l'établissement doit vivre à la fois un passage vrai à une autonomie réelle et un engagement sérieux dans un projet d'Université de Bordeaux destiné à devenir, à juste titre, de plus en plus ambitieux. Ces deux axes stratégiques ne sont pas en contradiction mais ils sont au moins en tension et ils requièrent en effet que l'équipe de direction mène une véritable politique d'Université et aussi de site. En tout cas, dans ses conclusions, le rapport d'évaluation observe que l'Université « est passée en deux années, de l'état d'université soucieuse de son seul développement au statut d'actrice et de partenaire de l'enseignement supérieur et de la recherche du site bordelais par son adhésion au PRES et de coordinatrice régionale de la formation des maîtres par l'intégration de l'IUFM d'Aquitaine ». Dans cette simple phrase, tout est dit, ou presque.

**2.** Il va de soi que cette politique doit être élaborée et partagée avec les différentes composantes de l'Université, avec l'ensemble des personnels et avec les représentants des étudiants et usagers. Il ne peut certes être question de rechercher une unanimité illusoire et qui n'est d'ailleurs aucunement souhaitable. Il est en revanche indispensable que les choix stratégiques soient clairement exposés et discutés en profondeur. De ce point de vue, nous devons reconnaître que la politique de communication de la Présidence et de l'Université en général doit beaucoup se renforcer et progresser. La mise en place désormais effective des nouvelles UFR comme celle du nouveau comité d'orientation stratégique, qui a déjà connu trois réunions depuis le début de l'année 2010, devraient grandement nous y aider. Dans le même esprit, nous entendons aussi

DROIT, ÉCONOMIE, GESTION

Avenue Léon Duguit - 33608 Pessac Cedex - téléphone 05 56 84 29 34 - télécopie 05 56 84 29 53  
President@u-bordeaux4.fr



donner plus de place à la participation étudiante et ce n'est pas seulement un vœu, comme le montrent les réunions fréquentes avec les associations et les syndicats, la coopération confiante avec le vice-président étudiant du CEVU, le dialogue mené sérieusement avec les représentants étudiants autour de notre projet de Pôle de Vie, dans le cadre de l'opération Campus.

**3.** Il reste bien sûr que sur les terrains de la recherche, de la formation, de l'internationalisation de notre Université, les recommandations du rapport doivent être complètement prises en compte en même temps qu'elles appellent de notre part les observations indispensables qui suivent.

**4.** Ainsi, l'absence de politique scientifique ou plus exactement de « stratégie » en matière de recherche constitue la principale réserve émise par le rapport concernant la recherche à Bordeaux IV. Cela revient à reconnaître en revanche que sur les aspects opérationnels des efforts réels ont été accomplis. Ce balancement dans le constat n'a pas lieu de surprendre. Il est en effet exact que depuis quatre ans la plupart des initiatives ont été prises pour mettre aux standards contemporains les structures de la recherche à Bordeaux IV. Sans revenir ni sur le rapport remis à l'AERES, ni sur les conclusions de cette dernière, ont été revus le fonctionnement du CS, des ED, du BQR, du Budget, des Unités de recherche de la communication, etc. Les résultats sont notables. La progression du volume des publications est palpable, le nombre de soutenances de thèse a été multiplié par 1,5 et les financements externalisés ont doublé. Si en 2007 l'Unité Budgétaire Recherche intégrait un euro au titre du contrat pour un euro hors contrat d'établissement, elle draine désormais deux euros pour un euro au titre du quadriennal. Sans les efforts accomplis en direction des aspects opérationnels ces résultats n'auraient pas été atteints. C'est aussi une forme de stratégie que de planifier de nouvelles méthodes et mettre en place de nouvelles structures.

Mais il est compréhensible de s'entendre dire que l'ensemble manque de projet stratégique quant à la substance de la recherche. Quelles sont les priorités ? Quels sont les critères pour les définir ? En vérité dans un établissement comme Bordeaux IV, la question se pose peu tant la réponse est évidente. Les deux-tiers des enseignants chercheurs et la totalité des thèses se situent dans trois domaines : droit, économie gestion. Telles sont donc les priorités de l'établissement qui contrairement aux universités pluridisciplinaires n'a pas d'arbitrage disciplinaire lourd à accomplir. Evidemment on pourrait se demander ce qui caractérise aujourd'hui ces champs. Qu'est-ce qui les différencie de leurs concurrents dans l'Hexagone et au-delà ? Pour le droit la réponse tient en deux mouvements. Une université du format de Bordeaux IV ne peut pas ne pas être généraliste (c'est là sa spécialité). Mais au-delà de ce trait caractéristique, un effort sans précédent est train d'être consenti pour mobiliser toutes les forces en présence autour d'un projet de fédération de recherche sur la justice dans toutes ses déclinaisons adossé au comparatisme et à l'international. Pour l'économie, la stratégie ne manque pas non plus : la mobilisation actuelle autour de l'innovation devrait différencier l'école bordelaise dans les années qui viennent si ce n'est déjà fait. Dans ces deux champs, les efforts sont accompagnés de réalisations immobilières : Pôle juridique et judiciaire en centre ville de Bordeaux, maison de l'économie à Pessac. Concernant la gestion, l'accompagnement immobilier est déjà une réalité avec le PUSG. La création de ce site s'est accompagné d'une caractérisation forte de la recherche en gestion : entrepreneuriat, marketing, management, entreprise familiale, audit.

Il demeure, comme le note à juste titre le rapport, qu'un tiers des enseignants chercheurs ne s'inscrivent pas dans ces perspectives. Cela est-il l'aveu d'une incomplétude dans la démarche scientifique ? Rien n'est moins sûr. Ce chiffre est en effet le fruit de l'intégration de

l'IUFM. Mais pour accompagner cette dernière, l'initiative a été prise de créer un pôle de recherche « éducation » (initiative sans équivalent en France), qui prendra dans un premier temps la forme d'une fédération. Le problème du recrutement des enseignants chercheurs signalé par le rapport comme la principale conséquence du déficit de politique de recherche concerne donc une cinquantaine d'emplois. Il va sans dire que cette question figure parmi les préoccupations de l'université en matière de recherche.

La vision du rapport de l'AERES sur le déficit de dimension internationale, l'insuffisance du BQR, le caractère limité des prélèvements sur les contrats recherche est partagée par l'Université. Chacun de ces aspects fait actuellement l'objet d'une attention particulière. En revanche, le reproche selon lequel la recherche souffre d'une absence de communication institutionnelle paraît excessif et même un peu contradictoire avec le satisfecit donné à la réédition de l'annuaire recherche. Un effort sans précédent a en effet été accompli en matière de site internet. Ce faisant, il n'est pas inexact que la diffusion vers la cité des activités scientifiques n'est pas dans les mœurs de l'établissement. Et pourtant il serait tellement facile de montrer certaines retombées sociales des travaux accomplis : par exemple en matière de droit de l'enfant, ou en matière d'analyse économique des transferts de savoir, et bien d'autres. Reste l'expertise en direction des milieux socio professionnels intéressés. Ici les observations sont faussées par le fait qu'un nombre non négligeable de juristes et de gestionnaires se livrent à ces activités à titre privé ; ce qui rend difficilement quantifiable l'ampleur du phénomène. Il est donc excessif d'évoquer une défiance à l'égard de l'entreprise. Ce faisant, comme indiqué dans le rapport remis à l'AERES en vue de sa visite, les relations avec les milieux socio-économiques sont au cœur de la « stratégie » de ces prochaines années.

Concernant les écoles et les études doctorales, les réponses ne peuvent qu'être en nombre réduit tant les conclusions du rapport sont partagées par l'établissement. Il est certain qu'à terme leur gestion sera étroitement articulée à la Direction des études doctorales. Le processus est en marche et même bientôt abouti. En revanche, les griefs de réinscription multiples des doctorants et de taux d'encadrement anormalement élevés en dépit des prescriptions strictes de l'université en la matière ne peuvent être reçus. Sur le premier point, depuis 2009, tout doctorant à partir de la quatrième inscription doit démontrer en quoi il est sur le chemin de la soutenance ; pratique qui a déjà profondément rectifié et allégé les fichiers d'inscription. Sur le second point, il semble trop tôt pour tirer des enseignements non contestables : les mesures ont été votées fin 2009 et différées à la rentrée 2010 pour certaines d'entre elles. Reste le débat de l'harmonisation de la politique doctorale. Bordeaux IV considère qu'elle peut être maximale mais pas totale. Les champs disciplinaires des ED comportent des spécificités irréductibles, qu'il n'est pas souhaitable de fondre dans un même moule. C'est aussi le constat du collège doctoral du PRES.

5. Dans le même esprit, les recommandations et remarques formulées dans le rapport d'évaluation de l'AERES vont nous guider dans l'amélioration du projet de notre établissement dans le domaine de la formation.

En matière de pilotage de l'offre de formation, le comité note que « les directeurs de composantes n'ont pas encore été suffisamment associés pour décliner cette politique en objectifs partagés ». Nous tenons cependant à signaler que les directeurs des composantes ont été étroitement associés à la préparation de la campagne d'habilitation 2011-2014. Ils ont notamment activement participé à l'élaboration de la lettre de cadrage politique et technique qui a été adoptée, en mai 2009, par le CEVU. Par ailleurs, la restructuration récente des UFR va permettre de conforter l'association des composantes au pilotage de l'offre de formation.

Concernant l'accompagnement des étudiants, leur réussite et leur insertion professionnelle, nous partageons l'analyse selon laquelle des « marges de progrès importantes » existent. Plusieurs actions sont d'ores et déjà engagées afin de :

- Renforcer l'interdisciplinarité et les mutualisations disciplinaires. Conformément au modèle unique de licence de l'Université de Bordeaux, les nouvelles maquettes de nos licences générales intégreront, à la rentrée 2011, des UE transverses. Par ailleurs, notre université va participer à la mise en place de la licence européenne en mathématiques ou informatique de Bordeaux 1, par le biais de la gestion pédagogique d'une mineure en économie-gestion. Cette participation ne pourra que conforter la place de l'économie-gestion sur le site de Bordeaux et attirer de bons étudiants vers nos disciplines, notamment en master ;
- Développer l'enseignement des langues. A la rentrée 2011, un parcours international « Economic Organisation and Societies in Europe », dont une part significative sera assurée en langue anglaise, sera proposé en L3 « Economie et gestion ». Par ailleurs, nous entendons améliorer progressivement la pédagogie par la mise en œuvre de groupes de niveau et de séances interactives en groupes restreints plus systématiques, notamment en droit. Enfin, les ressources en ligne mises à la disposition des étudiants seront renforcées ;
- Accentuer la professionnalisation. L'Université fait de l'insertion professionnelle l'une de ses priorités. Les UE de professionnalisation qui existent depuis quelques années dans les licences « Economie et gestion » et « AES » seront généralisées à l'ensemble des licences générales durant le contrat quadriennal 2011-2014. Les stages de découverte trouveront toute leur place dans ces unités. Plus généralement, le schéma directeur du bureau d'aide à l'insertion professionnelle (BAIP) sera intégré au contrat quadriennal.

Enfin, s'agissant de la communication sur l'offre de formation -parcours et débouchés-, l'Université va moderniser son site web, en l'articulant étroitement avec le portail de l'université de Bordeaux. La priorité consistera à créer une base de données des formations et de leurs débouchés.

**6.** S'agissant de l'internationalisation, l'Université Montesquieu-Bordeaux IV a, durant la mandature actuelle, mis en œuvre une politique claire et transparente qui ne se réduit, ni au maintien des coopérations traditionnelles, ni à la simple définition de priorités géographiques, mais qui vise à développer et à mettre en réseau ses domaines d'excellence en matière de formation et de recherche et qui, pour cela, cible depuis quatre ans ses nouvelles actions :

- 1) Des espaces géographiques de coopération qui s'appuient sur une logique de site (Région Aquitaine, Ville de Bordeaux), la politique étrangère de la France (solidarité ; pays émergents ; pays développés), la politique extérieure de l'Union européenne (politique de voisinage).
- 2) Des espaces culturels de coopération permettant de structurer et mettre en réseau ses domaines d'excellence en matière de formation et de recherche, au sein des espaces francophone et hispanophone (doubles masters, masters délocalisés) , tout en développant une offre de formation en anglais à la fois à l'exportation (Hanoi) et à Bordeaux .
- 3) Des partenariats privilégiés : développement du concept d'Universités-sœurs (Laval à Québec), réseaux frontaliers ou thématiques.

La mise en œuvre de cette stratégie d'internationalisation s'appuie sur :

- la restructuration de la DRI mise en place en début du mandat actuel et qui, au-delà de la rationalisation et de l'harmonisation des conventions et de la mise en place d'un guichet unique pour l'accueil des étudiants, a conduit à la création d'une cellule de montage de projets ;
- la création d'une commission des relations internationales, qui a pour objet de mobiliser les parties prenantes dans la définition et l'appropriation de cette politique d'internationalisation de l'université et de systématiser la mise en cohérence et en synergie des actions internationales des composantes de l'université ;
- l'intégration systématique des enseignements des collègues européens et étrangers à l'offre de formation de Bordeaux IV, ainsi que le développement d'une offre de formation en anglais, déjà existante, tant à l'international qu'à Bordeaux.

Cette politique internationale de l'Université, qui guide aujourd'hui l'action des différentes parties prenantes, est porteuse d'une image et d'une identité qui méritent, il est vrai, d'occuper une place centrale dans le plan de communication de l'établissement et plus largement dans la conception des formations et des programmes de recherche de l'Université.

7. Au-delà des observations qu'appelait le rapport d'évaluation, nous faisons nôtres les recommandations que formulent ses auteurs. Il s'agit en effet de poursuivre la mise en œuvre des réformes, dans un environnement dont on ne dira jamais assez qu'il se caractérise par des mutations stratégiques d'une ampleur sans doute jamais égalée. Dans la construction d'un site universitaire bordelais légitimement très ambitieux, l'Université Montesquieu-Bordeaux IV doit tenir toute sa place, ce qui suppose une compréhension profonde des évolutions en cours. C'est dire, pour l'équipe présidentielle, toute l'importance d'une communication qui, tant sur les objectifs que sur les moyens, reste en effet perfectible. C'est dire plus encore la nécessité de mobiliser aussi bien les personnels et les étudiants que les partenaires de l'Université.

Pessac, le 26 mai 2010




Jean-Pierre Laborde  
Président de l'Université Montesquieu-Bordeaux IV





# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université Montesquieu-Bordeaux 4 a eu lieu du 26 au 28 janvier 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Pascal **Level**, professeur des universités, ancien président de l'Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis.

## Ont participé à l'évaluation :

Massimo **Balducci**, professeur en science politique à l'université de Florence ;

Jacqueline **Bayon**, professeur à l'Université Jean-Monnet de Saint-Étienne ;

Florence **Benoit-Rohmer**, professeur à l'Université de Strasbourg, ancienne présidente de l'Université Strasbourg 3 ;

François **Laurin**, étudiant à Science-Po Paris ;

Claudine **Madelaine**, secrétaire générale de l'Inspection académique des Pyrénées orientales ;

François **Michaux**, ancien directeur des affaires économiques AP-Hôpitaux de Paris.

Annick **Cartron**, déléguée scientifique et Jeanne-Aimée **Taupignon**, 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.