

# HCERES

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

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'Université Bordeaux Montaigne

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

# HCERES

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

Établissements

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel COSNARD, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Laurent JAFFRO, président du comité

---

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

# Sommaire

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| La stratégie et la gouvernance                                             | 6  |
| I – Positionnement stratégique et partenariats                             | 6  |
| II – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie      | 7  |
| III – Affirmation de l'identité et communication                           | 8  |
| La recherche et la formation                                               | 10 |
| I – Politique en matière de recherche                                      | 10 |
| II – Politique en matière de formation initiale et continue                | 11 |
| 1 ● La formation initiale                                                  | 11 |
| 2 ● La formation continue et l'apprentissage                               | 13 |
| 3 ● La politique documentaire                                              | 13 |
| La réussite des étudiants                                                  | 16 |
| I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle | 16 |
| II – Vie étudiante                                                         | 16 |
| La valorisation et la culture scientifique                                 | 18 |
| Les relations européennes et internationales                               | 20 |
| Le pilotage et la gestion                                                  | 22 |
| I – Dialogue et programmation                                              | 22 |
| II – La fonction ressources humaines                                       | 22 |
| III – La fonction financière et comptable                                  | 23 |
| IV – La fonction immobilière                                               | 24 |
| V – Le système d'information                                               | 25 |
| Conclusion                                                                 | 26 |
| I – Les points forts                                                       | 26 |
| II – Les points faibles                                                    | 27 |
| III – Les recommandations                                                  | 27 |
| Liste des sigles                                                           | 28 |
| Observations du président                                                  | 32 |
| Organisation de l'évaluation                                               | 36 |

# Présentation

L'Université Bordeaux Montaigne (UBM), créée en 1970 sous le nom de Bordeaux 3, implantée sur le campus interuniversitaire de Talence-Pessac, marque par ce qui est depuis 1990 son nom d'usage, son identité propre dans un contexte de fusion des autres universités bordelaises dans l'Université de Bordeaux (UB). Le spectre scientifique de l'établissement est essentiellement celui des lettres, langues, information et communication, arts et sciences humaines, bref des « humanités » classiques et contemporaines, complétées des spécialités qui, au sein de la géographie et de l'archéologie, communiquent avec les sciences de la terre.

Sans pour autant négliger la recherche d'ailleurs reconnue de très bon niveau<sup>3</sup>, l'UBM se définit avant tout comme une université de formation, accordant une importance essentielle à ses étudiants (14 458 en 2012-2013, dont environ 75 % en 1<sup>er</sup> cycle, 21 % en 2<sup>e</sup> cycle et 4,5 % en 3<sup>e</sup> cycle), 36 apprentis, 18 contrats de professionnalisation ; cette même année, 66,8 % des étudiants sont en formation initiale, 38 % sont boursiers sur critères sociaux<sup>4</sup>. De 2008 à 2013, la part des étudiants inscrits dans des diplômes d'établissement a varié entre environ 4 et 8 %. Les très nombreux étudiants inscrits dans le master Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation (MEEF), préparé au sein de l'École supérieure du professorat et de l'éducation aquitaine (ESPE), n'apparaissent pas dans les effectifs de l'établissement. L'UBM propose une offre de formation inscrite dans quatre champs d'études qu'elle identifie ainsi : « Arts, culture et création » ; « Communication, journalisme » ; « Langues, littératures, cultures et civilisations » ; « Sociétés dans l'espace et dans le Temps ». Elle délivre 138 diplômes nationaux au sein de trois domaines de formation : Arts, Lettres, Langues ; Sciences humaines ; Sciences de la terre. Cependant, 99 % des étudiants relèvent des seules disciplines des arts, lettres, langues et sciences humaines sur les années 2008-2013<sup>5</sup>. L'UBM reste l'établissement de référence dans ces disciplines au sein de la région aquitaine et arbore avec clarté et fierté ce positionnement.

Depuis la réforme interne de 2010, l'UBM est organisée en 3 UFR : UFR Langues et civilisations ; UFR Humanités ; UFR Sciences des territoires et de la communication. S'ajoutent à ces composantes 2 départements, le département des activités physiques et sportives et le département du français langue étrangère, ainsi que l'institut universitaire de technologie (IUT) Bordeaux Montaigne et l'Institut du journalisme Bordeaux Aquitaine (IJBa).

L'organisation de la recherche à l'UBM s'appuie sur une école doctorale (ED), Montaigne-Humanités, sur 10 équipes d'accueil (EA), 6 unités mixtes de recherche (UMR) et 1 unité mixte de service (UMS). Elle repose également sur la Fédération des sciences archéologiques de Bordeaux partagée avec l'UB, et la Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine (MSHA) en commun avec l'UPPA, l'Institut d'études politiques (IEP) et l'UB. Les unités associant le CNRS et l'UBM, hébergées ou non par l'établissement, accueillent 59 chercheurs (C) CNRS et 76 ITA ou Biatss. Quatre axes prioritaires sont affichés : « Ville, nature, démocratie » ; « Écrire, représenter, traduire » ; « Genre, corps, normes » ; « Humanités classiques, humanités digitales ».

L'effectif total des personnels est passé de 1 212 en 2009 à 1 283 en 2012<sup>6</sup>. Du côté des enseignants, l'UBM s'appuie en 2013 sur 404 enseignants-chercheurs (EC) titulaires (dont 120 professeurs), 57 enseignants du second degré, 75 ATER ou doctorants contractuels et 32 maîtres de langues. Les effectifs des personnels administratifs totalisent 303 Biatss titulaires (dont 95 de catégorie A soit un peu moins d'un tiers) et environ autant de Biatss non titulaires, dont 69 sur missions pérennes. Le rapport du nombre de personnels Biatss au nombre d'enseignants et enseignants-chercheurs est donc approximativement de 1,1 pour 1.

En 2012-2013, le patrimoine de l'UBM représentait 64 663 M2 de bâtiments en locaux affectés, et 2 929 M2 de bâtiments en location dont la MSHA pour 2 247 M2 et une antenne à Agen qui accueille notamment une licence langues, littératures et civilisations étrangères (LLCE)<sup>7</sup>.

Les recommandations de l'AERES lors de la précédente évaluation en 2010 concernaient principalement le développement de partenariats régionaux - à travers le pôle de recherche de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) - et internationaux, ainsi que la poursuite de la réforme et des structures et du pilotage.

<sup>3</sup> Voir les rapports d'évaluation des unités de recherche, Hceres, 2014-2015.

<sup>4</sup> Selon les données de caractérisation fournies par l'établissement.

<sup>5</sup> Source : portail d'aide au pilotage de l'enseignement supérieur et la recherche - PAPESR.

<sup>6</sup> Source : bilan social 2014, portant sur les années 2012-2013.

<sup>7</sup> *Ibid.*

L'UBM est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) au 1<sup>er</sup> janvier 2011. En 2013, elle a choisi, à travers un référendum, de se placer en dehors du processus de fusion aboutissant à la création de l'UB. Dans ce contexte, la présente évaluation a adopté les axes directeurs suivants :

(a) une interrogation sur les moyens, qui peuvent consister dans le développement de partenariats à diverses échelles, que se donne ou non l'UBM dans son positionnement au sein d'un site universitaire dont l'évolution rapide tient à la fusion des autres universités bordelaises ;

(b) une attention à la restructuration des unités de recherche dans le cadre d'une réorganisation de l'ensemble de l'établissement ; à la politique de valorisation notamment à travers les Presses Universitaires de Bordeaux (PUB) ; à l'articulation entre la formation et la recherche, au sein d'une université qui fait de l'accueil des bacheliers et du suivi des étudiants une mission prioritaire, tout en tenant à faire reconnaître la qualité de sa production scientifique et de sa formation à la recherche.

# La stratégie et la gouvernance

## I – Positionnement stratégique et partenariats

La stratégie de l'UBM, caractérisée par la réticence à prendre le risque d'une collaboration beaucoup plus poussée avec le partenaire métropolitain qu'est l'UB, est en plein accord avec la représentation que l'UBM a de ses missions, mais tend à la priver des moyens de conduire ses activités au meilleur niveau, et n'est pas encore compensée par une politique partenariale alternative.

L'équipe de direction de l'UBM et l'ensemble des acteurs de l'université justifient le positionnement de l'établissement par des valeurs. Ce sont celles des humanités, voire de l'humanisme, reflété même, aux dires des responsables comme des étudiants, dans la « taille humaine » de l'établissement qui s'érige ainsi en contre-modèle de ce que serait une université métropolitaine inhumaine par sa dimension et son fonctionnement. La Direction Vivre à l'université (DIVU) illustre cette conviction et assure des missions différentes de celles d'un service de scolarité réservé aux étudiants, dans la mesure où celles-ci couvrent et articulent des champs d'action plus élargis (sport, handicap, culture et vie étudiante, infirmerie, accueil et certifications) à l'attention d'un public plus vaste que celui étudiant en incluant l'ensemble des acteurs de l'université, personnels compris<sup>8</sup>. Ces valeurs sont aussi celles de la démocratie universitaire, qui seraient concentrées à l'UBM, et qui risqueraient d'être perdues dans les transformations en cours dans le site bordelais.

Tout en faisant la part de ce qui relève d'une rhétorique quelque peu simplificatrice, il est nécessaire, pour comprendre la vision qu'a l'UBM de son rôle dans l'environnement social et institutionnel, de partir de cette conviction partagée : la décision de l'UBM de se tenir à l'écart de la fusion des universités bordelaises est en adéquation avec la représentation qu'elle a de son identité « humaniste ». C'est sans doute aussi au nom de ces valeurs qu'une certaine priorité est donnée à la mission de formation ; que 75 % des étudiants relèvent du cycle de la licence est ainsi, pour l'établissement, un sujet de fierté, l'éducation restant, selon cette vision, le centre de gravité des métiers de l'université. Toutefois, la focalisation sur des valeurs que cette université a tendance à s'estimer seule à incarner, s'explique aussi, pour partie, par une propension à ne pas approfondir la coopération avec des partenaires tels qu'ils sont. L'établissement semble ne vouloir compter que sur lui ou espérer que surgissent des instances de coordination susceptibles de lui épargner les difficultés d'une politique de site complexe, rude et caractérisée par une faiblesse structurelle de la Communauté d'universités et d'établissements (Comue) au regard du principal acteur, l'UB, qui pilote l'Initiative d'excellence (Idex) et le plan Campus pour le compte de l'ensemble. Au-delà d'un projet comme celui d'une mise à disposition à l'ensemble du site des compétences dans les formations linguistiques, l'UBM ne met pas encore en œuvre de plan de partenariats susceptible de réduire son risque d'isolement.

La question concerne aussi bien la recherche que la formation. Le beau succès du secteur de l'archéologie à travers un Laboratoire d'excellence (Labex) porté par l'UBM ne doit pas dissimuler le caractère assez périphérique du positionnement de l'établissement par rapport aux Programmes d'investissements d'avenir (PIA). Ce n'est également que de manière très réduite que l'UBM émerge au Contrat de Plan État-Région (CPER) ou au plan Campus, même si cela ne dépend pas seulement d'elle et concerne également d'autres établissements du site.

Depuis le référendum de 2013, le renforcement des partenariats avec les autres établissements, les grands organismes de recherche et les fédérations est devenu crucial pour le positionnement de l'établissement à l'échelle métropolitaine, régionale et nationale. L'UBM a souhaité constituer un réseau de collaborations outre l'acteur central qu'est désormais l'UB. Dans cette perspective, il s'agit tout d'abord de faire vivre la Comue d'Aquitaine, dont les statuts sont entrés en vigueur au 1er avril 2015, mais dont les compétences, actuellement réduites au minimum statutaire, sont encore objet de discussion entre les membres, qui pour certains d'entre eux voient dans l'Idex le véritable moteur de la collaboration. L'UBM aimerait que la Comue soit une structure forte de la coordination de la recherche et de la dynamique des sciences humaines et sociales (SHS) sur le site de Bordeaux, mais aussi dans ses relations avec l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA) : c'est un pari, dont la réussite ne peut être garantie qu'à la condition d'une plus grande pro-activité de l'UBM.

Le partenariat avec l'UPPA constitue un élément important de la stratégie aux yeux de l'équipe de direction de l'UBM. Même si les deux établissements paraissent s'accorder davantage sur ce qu'ils refusent que sur ce qu'ils souhaitent pour l'Enseignement supérieur et la recherche (ESR) en Aquitaine, des collaborations existent dans la

<sup>8</sup> Cf. chapitre vie étudiante.

recherche et dans les formations, et sont susceptibles de favoriser un nouvel essor. Les deux établissements partagent un diagnostic sur les points suivants : l'importance de la collaboration de l'UBM et de l'UPPA avec l'Université du Pays basque à Bilbao ; la nécessité de la convergence des services de publication des universités ; l'implication conjointe dans la formation des enseignants des premier et second degrés, l'UBM et l'UPPA contribuant à une part très considérable du master MEEF ; la perspective d'une redistribution des cartes liée à la nouvelle région Aquitaine-Limousin-Poitou-Charentes. Les équipes de l'UBM mettent également en avant l'accord sur le potentiel de coordination de recherche et de la valorisation en SHS que constitue la MSHA.

La MSHA héberge au moins partiellement 10 unités de recherche (UR), dont 9 relèvent de l'UBM (le laboratoire MICA y est pleinement installé, les 8 autres équipes louent seulement un espace), et 12 équipes participent à ses projets<sup>9</sup>. Elle est vue par l'UBM, comme par tous ses partenaires, comme le vecteur essentiel de coordination interuniversitaire et de la transversalité en SHS, mais sa situation est également jugée critique. En effet, sa dotation financière (830 K€ dont 225 K€ provenant de l'UBM) et en personnel n'est pas assurée et ses statuts (ceux d'une association loi de 1901) ne sont pas adaptés aux missions actuelles, cet état de fait rendant très difficile un partenariat efficace avec le CNRS ; on relève, par exemple, une difficulté à fournir une assistance suffisante en matière d'ingénierie de projet pour des réponses aux appels d'offre nationaux et internationaux type ANR, ANR-FNS, ANR-DFG ou ERC. Actuellement, l'UBM contribue pour 6 équivalent temps plein (ETP) à son fonctionnement (sur un total de 14<sup>10</sup>), mais la Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH), à l'initiative de sa création en 1974, souhaite reprendre dès 2016 les sept postes mis à disposition. L'UBM estime que la MSHA est plus légitime que le département SHS de l'UB pour assumer la coordination régionale du secteur en raison notamment de sa participation au réseau des MSH. L'établissement devra veiller à ce que sa propre Maison de la recherche, actuellement en projet, réponde à des besoins spécifiques prévus de rassemblement dans un espace partagé d'une direction de la recherche, d'une ED et des équipes d'accueil (EA), sans toutefois déstabiliser la mission de coordination de la MSHA.

Cependant, une difficulté pour la politique partenariale que revendique l'UBM tient au fait que le CNRS fait de l'Idex portée par l'UB son interlocuteur principal. Pour cette raison, le CNRS n'est pas membre de la Comue où la position de l'UBM est en principe mieux assurée. C'est une difficulté supplémentaire qu'affronte la politique de partenariats de l'UBM, qui doit lutter contre les risques de marginalisation.

L'UBM fait partie du conseil d'administration (CA) de la Fondation Bordeaux Université, qui conduit une politique de site ambitieuse, ouverte aux entreprises et aux collectivités, avec des moyens importants : 10 salariés à temps plein, un capital de 5 millions d'euros. Certaines opérations avec l'UBM ont été des succès : « Littéraires en entreprises » (trois éditions en 2010, 2011 et 2012), chaire « Gilles Deleuze - Métropole, nature démocratie », 2013-2015), notamment. Mais le suivi de ces opérations à l'UBM devrait progresser afin de consolider la place des SHS dans ces actions à forte visibilité et bien financées (10 à 12 chaires; une seule sur les thématiques de l'UBM<sup>11</sup>).

Enfin, le partenariat avec l'ESPE, indispensable au master MEEF, est un objet de préoccupation pour les divers acteurs. L'ESPE, actuellement intégrée à l'UB, gagnerait, selon l'équipe de direction de l'UBM, à rejoindre la Comue comme cela a été validé par les autres partenaires dès 2013. Cette solution a, entre autres, le soutien de l'UPPA, mais pour des raisons différentes. Reste à savoir si la Comue est assez forte pour accueillir l'ESPE. En l'absence d'une telle orientation et en accord avec l'ambition de la direction de l'ESPE, le comité estime qu'un cadre conventionnel entre l'UBM et l'UB est requis pour compenser le portage de l'école par l'UB. Il faudrait surmonter la réticence de certains élus à l'égard de conventions inter-établissements dont ils estiment qu'elles préparent une fusion à laquelle, pourtant, elles se substituent.

## II – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie a été principalement confiée depuis 2010 au jeu de la démocratie interne, non seulement celle des conseils, mais aussi celle, directe, d'un référendum, en 2013, dont l'enjeu était l'entrée (ou non) dans l'université fusionnée de Bordeaux. Lors de cette procédure atypique, le corps électoral comprenait tous les personnels, mais, du côté des étudiants, seulement les élus. La considération des valeurs et des principes, au sein de l'équipe de gouvernance, l'a emporté sur celle des conséquences pour l'établissement et pour la politique de site. Sur ce point, la stratégie a été déterminée sans prendre en compte les principaux partenaires, tout en manifestant l'attachement à une autre conception de la coordination régionale.

La résolution politique, portée par les élus des conseils, qui a présidé à l'élaboration de la stratégie de l'UBM, n'a pas du tout empêché cette dernière de s'engager rapidement dans un chantier de modernisation technique et

<sup>9</sup> Les tutelles de la MSHA sont l'IEP Bordeaux et les trois universités d'Aquitaine (UBM, UB, UPPA).

<sup>10</sup> Source : rapport d'évaluation de la MSHA produit par la section Recherche du HCERES 2014-2015.

<sup>11</sup> Source : site Internet de la Fondation, URL : <http://www.fondation.univ-bordeaux.fr/>, juin 2015.

administratif sans lequel un établissement ne dispose pas d'une connaissance suffisante de sa situation. L'UBM a ainsi lancé durant la période de référence de l'évaluation (2010-2014<sup>12</sup>) un certain nombre de réformes structurelles qui permettent à l'équipe présidentielle et aux responsables administratifs de disposer d'outils et de procédures qui autorisent, non seulement un meilleur pilotage de l'établissement, mais aussi une meilleure préparation de ses orientations stratégiques. Cette évolution s'est en particulier traduite par l'intégration de la fonction financière et budgétaire à l'élaboration de la politique de l'établissement. La réforme interne a conduit à réduire le nombre d'UFR. Ces dernières n'ont pas encore assumé suffisamment leur rôle de coordination sur les plans administratif et pédagogique et des centres de décision de niveau inférieur subsistent, parfois en deçà même des départements (« sections »). Le passage de 13 composantes à trois grandes UFR a donné lieu, sous une forme limitée, à la concentration des moyens délégués dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens (COM) que l'établissement a essayé de mettre en place ; deux seulement, à ce jour, existent : les COM avec l'UFR « Sciences des Territoires et de la Communication » et avec l'IUT. Dans le domaine de la formation, la redéfinition du rôle des UFR et des équipes pédagogiques, le cadrage politique dans l'élaboration du projet de formation conjugué à une meilleure communication et mobilisation collective, pourraient donner à l'offre efficacité, cohérence et pertinence, et permettraient de renforcer l'effort de soutenabilité financière, tout spécialement par le développement des mutualisations. Cette question de la soutenabilité, notamment de l'offre de formation, constitue une préoccupation majeure des conseils et de la direction.

L'organigramme de l'établissement ne rend pas manifestes les articulations entre les instances politiques et les directions techniques. Les liens fonctionnels entre les membres de l'équipe présidentielle et les directions et services ne sont pas identifiés. En particulier, les services transversaux ne sont pas situés dans l'organisation globale. En son état actuel, l'organigramme n'est pas un outil susceptible de renforcer ou de créer des synergies.

### III – Affirmation de l'identité et communication

Le service de la communication est composé de quatre personnes (3 IGE et un adjoint technique) et travaille en étroite collaboration avec la direction des systèmes d'information (DSI), dans le pôle de production imprimée.

Une nouvelle charte graphique a été définie à la suite du refus de la fusion dans l'université de Bordeaux et en raison de la substitution complète du nom « Université Bordeaux Montaigne » à « Université Bordeaux 3 ». Un travail remarquable a été réalisé : une véritable identité visuelle a été créée et déployée. Le nom de Montaigne valorise la spécialité de l'UBM et son style. La nouvelle charte graphique a dans l'ensemble suscité l'adhésion. Des outils ont été diffusés pour faciliter son déploiement, sa compréhension et son application au sein de la direction et des services. La sensibilisation des centres de recherche reste en revanche à faire. Chaque unité a son site Internet propre et la DSI pilote sans validation du service de la communication, ce qui ne permet pas d'éviter une dérive progressive par rapport à la charte graphique. La nouvelle charte n'englobe pas la question de la signature des chercheurs et ne contribue ainsi pas à créditer l'UBM dans les publications, communications scientifiques, interventions publiques, limitant de fait la valorisation. La communication n'est pas associée à la réflexion concernant cette question qui ne semble pas faire partie des enjeux prioritaires.

En dépit de la réussite de ce changement d'identité, il reste très difficile pour l'établissement d'affirmer son identité dans la région et au niveau international. La direction de la communication souligne que les médias ont tendance à créditer l'UB plutôt que l'UBM. Comment, en effet, lutter contre la puissance de l'appellation « UB » qui par nature est inclusive ? Paradoxalement, cette situation ne conduit pas à l'audace dans la communication. Ainsi, les Presses Universitaires de Bordeaux (PUB) n'affichent pas leur appartenance à l'UBM. Une campagne de communication avec une accroche forte et répétée pourrait contribuer à mieux faire connaître l'UBM à Bordeaux.

Le site Web de l'UBM ne propose pas d'espace piloté par les étudiants car il serait difficile à alimenter dans la continuité. Le service de la communication n'a pas tenté de créer de relation particulière avec l'école de journalisme. L'accès aux ressources documentaires et aux PUB gagnerait à figurer dès la page d'accueil. On peut regretter que certaines pages des centres de recherches et des départements ne soient pas plus attractives et informatives. L'internationalisation du site n'est pas réalisée ; c'est d'autant plus regrettable que la politique des langues est l'un des axes forts de l'UBM. L'UBM est présente sur les réseaux sociaux.

La communication interne passe notamment par des *newsletters* institutionnelles. Au-delà de la simple diffusion de l'information, les interactions entre le pôle de communication et les étudiants sont assez faibles, en dépit des liens avec la DIVU.

<sup>12</sup> Période couverte par le contrat quinquennal signé avec l'État.



Un travail important a été accompli en matière de communication interne et d'affirmation de l'identité d'UBM. Il reste néanmoins difficile de maintenir une communication cohérente. La mission communication pour le prochain contrat quinquennal pourra être centrée sur la communication externe de l'université, sur son ouverture internationale et sur son attractivité. Il reste cependant un cap à franchir entre communiquer et participer au développement et à la visibilité de la stratégie.

# La recherche et la formation

## I – Politique en matière de recherche

L'université Bordeaux Montaigne est forte de 10 EA, 6 UMR et 1 unité mixte de service (UMS), regroupant 373 EC, installés dans leur immense majorité sur le domaine universitaire de Pessac. Elle se prévaut d'un taux de producteurs d'environ 88 %. Une conférence des directeurs d'EA et UMR, sans pouvoir décisionnel, a vu le jour pendant le contrat ; elle se réunit une dizaine de fois par an et est un lieu de discussion et d'information.

Les EC entendus par le comité se déclarent unanimement satisfaits de la Commission de la Recherche, jugée démocratique. L'ensemble de la recherche affiche une forte visibilité et cohérence en lettres, langues et sciences humaines et tout particulièrement en archéologie avec un Labex de grande qualité, Sciences archéologiques de Bordeaux (LaScArBx). La structuration, essentiellement disciplinaire, ne va néanmoins pas au bout ni de cette logique disciplinaire, ni d'une véritable interdisciplinarité. Les EC en Lettres sont ainsi numériquement majoritaires mais leur division en deux EA nuit au rôle fédérateur qui devrait être le leur ; le terme d'Art(s) figure dans trois des noms d'EA, l'histoire est scindée en deux blocs temporels.

La culture de l'appel à projet a encore du mal à s'imposer comme force fédérative coexistant avec la recherche individuelle ; les quatre axes interdisciplinaires censés fédérer la recherche sont à cet égard un échec reconnu. Les moyens théoriquement affectés à ces axes dans la politique scientifique d'établissement (100 000 €) ont en fait été affectés à des projets blancs, signe de leur faible pouvoir mobilisateur<sup>13</sup>. Malgré les qualités de dialogue et de représentativité de la commission recherche et de son bureau, saluées par l'ensemble des personnels, les situations acquises semblent confortées beaucoup plus qu'elles ne font émerger de nouvelles formes de partenariats ou de structurations à l'intérieur de l'établissement. L'organisation en EA est exposée à un risque d'émiettement, notamment dans le domaine des langues et des études civilisationnistes où l'emporte le partage par aire linguistique : études ibériques, études anglophones, études basques...

Les atouts de l'UBM en recherche, très réels, avec au moins 13 équipes d'excellent niveau scientifique<sup>14</sup> et une politique de documentation très professionnelle, gagneraient ainsi à être valorisés dans toute leur diversité, leurs spécificités. L'excellence de l'archéologie ne doit pas occulter la qualité des autres disciplines ; en témoigne la présence de 15 membres de l'Institut universitaire de France (IUF) sur la période de référence, dont 6 en philosophie et 4 en histoire moderne et contemporaine<sup>15</sup>. Dotée d'une direction de la recherche très efficace, l'UBM aurait intérêt à promouvoir la synergie entre les différentes EA, en prenant, par exemple, modèle sur son excellente ED<sup>16</sup> et à associer plus fortement le conseil de cette ED, puisqu'elle fait l'unanimité, à la définition de la politique scientifique d'établissement.

Pour des raisons qui tiennent au rôle initial du PRES et aux ambitions trop limitées de la Comue dans ce domaine, l'Idex est porté par l'UB car c'est son CA qui valide les décisions prises par la gouvernance propre de l'Idex. L'UBM est bien présente dans ces structures de gouvernance, dans le conseil de gestion (son président est membre du collège des fondateurs réuni une fois par mois) et dans le comité de gestion ; elle participe aux appels d'offre, représentant une part (minoritaire) des affectations de moyens comparativement aux grands programmes présentés au jury. Mais les acteurs s'accordent à juger que la participation de l'UBM à la dynamique de l'Idex est encore insuffisante, même si les explications divergent. En témoignent : la place très modeste des secteurs LLSH dans les chaires mises en place en 2014 ou dans les ED d'été internationales de 2015, la faible réactivité des EC de l'UBM aux appels à projets SHS de l'Idex, l'absence d'un chargé de mission dédié PIA dans l'organigramme de l'UBM ou encore le portage *de facto* exclusif du grand projet transfrontalier Euskampus par l'UB au titre de l'Idex.

Le LaScArBx, reconnu comme l'un des grands succès du site, est à l'évidence l'un des moteurs de la politique des partenariats avec l'UB, le CNRS et d'autres grands organismes (Institut national de recherches archéologiques préventives - Inrap), la Direction régionale des affaires culturelles (DRAC) etc. Comme les relations avec l'UPPA, qui gagneraient à s'intensifier, ce Labex peut contribuer fortement à la structuration métropolitaine et régionale des SHS

<sup>13</sup> Source : dossier d'autoévaluation de l'UBM - Axes stratégiques de développement de l'établissement 2016-2020 et entretien sur site avec la présidence de l'université.

<sup>14</sup> Source : rapports issus de la dernière campagne d'évaluation du HCERES, 2014-2015.

<sup>15</sup> Source : annuaire de l'IUF.

<sup>16</sup> Source : rapport d'évaluation HCERES de l'ED Montaigne-Humanités (ED 480), 2015.

et à la dynamique des échanges internationaux. L'UBM peut le conforter dans ce rôle, lui apporter les soutiens utiles en matière de portage de projets, de ressources humaines (RH) et de relations internationales (RI), en faire, en synergie avec l'ED, un levier pour sa propre politique scientifique d'établissement qui, dans ses orientations actuelles, n'est pas un outil de rééquilibrage interne. Ce manque de soutien a des conséquences dommageables sur la valorisation de l'UBM, au vu de la qualité et de l'ampleur des projets des éditions d'Ausonius.

Il reste que l'UBM a manifesté la capacité de déterminer des priorités et à reconnaître les réussites dans le domaine de la recherche, par exemple celles de l'archéologie, mais sans toujours fléchir vers elles les moyens nécessaires.

## II – Politique en matière de formation initiale et continue

### 1 ● La formation initiale

L'offre de formation se répartit en 18 domaines de spécialités et 138 diplômes nationaux<sup>17</sup>. Chaque discipline propose le doctorat (628 inscrits). Eu égard au taux de sous-encadrement de certaines formations (620 enseignants, dont seulement 461 titulaires<sup>18</sup>), cette offre reste ambitieuse, peut-être trop, en dépit d'une réflexion politique sur la soutenabilité financière de la formation qui se traduit par une volonté de réduire dans le prochain contrat quinquennal l'offre d'un quart, de manière à passer de 164 000 HTD à 120 000 HTD<sup>19</sup>.

Le pilotage politique en matière de structuration de l'offre de formation se fait au niveau des instances politiques centrales, plus spécifiquement à la Commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU), pour assurer une cohérence des principes et des objectifs. Après une phase de concertation des équipes pédagogiques au sein des UFR, des procédures de pré-cadrage puis de cadrage contraignantes et centralisées ont été présentées aux directeurs des trois UFR dont dépendent les mentions. Parmi les préconisations les plus importantes figuraient la prise en compte du parcours des étudiants depuis le baccalauréat jusqu'à l'insertion professionnelle et un encouragement à la transdisciplinarité, à la réorientation, à la double diplômation, à la formation en langue étrangère et au lien entre formation et recherche.

À partir de ce cadrage, les équipes pédagogiques et les UFR ont communiqué leurs lettres d'intentions à la CFVU, qui a émis des critiques et des conseils, voire des veto sur certaines propositions. Il est regrettable que ces commentaires et recommandations de la CFVU aient en définitive été inégalement appliqués dans les programmes de formation définitifs. De même, les enquêtes de l'Observatoire de la Vie étudiante fournissent un grand nombre d'indicateurs, qui ne sont cependant pas suffisamment analysés et pris en compte dans la réflexion des équipes pédagogiques. L'insuffisance ponctuelle de la prise en compte des éléments de cadrage est liée, d'une part, au fait qu'un des principes essentiels retenus par l'UBM était la volonté de proximité et d'un effort renforcé de concertation, et, d'autre part, au manque de communication. Il conviendrait, par conséquent, de mettre en place les moyens d'appliquer la politique d'établissement sur les questions des conseils de perfectionnement, de l'autoévaluation de l'offre de formation et de l'évaluation des enseignements par les étudiants. On peut regretter l'absence des étudiants de la plupart des conseils de perfectionnement, absence aggravée par la non-intégration du vice-président étudiant (VPE) dans l'équipe présidentielle à la demande de l'organisation syndicale majoritaire chez les étudiants.

La politique des langues, fondée sur la grande diversité des 23 langues enseignées à l'UBM, bien que portée essentiellement par la VP déléguée à la formation, est présentée comme la figure de proue et l'un des traits distinctifs de l'UBM sur le site de Bordeaux. Toutefois, les moyens alloués ne semblent pas à la mesure des ambitions annoncées : l'instauration d'une politique des langues stable et cohérente se heurte à un manque de moyens financiers et humains, apparemment sous-évalués, et à un *turn-over* important de l'équipe enseignante, dont une partie est cantonnée à des emplois précaires, en raison principalement de la résolution du CA de ne pas proposer de CDI aux enseignants.

À l'heure actuelle, la Maison des langues, qui devrait renforcer la visibilité de l'UBM en tant que lieu privilégié de l'enseignement des langues et de la recherche en pédagogie en la matière, reste à l'état de projet : que la promesse de lui attribuer un bâtiment aboutisse ou non, elle manquera de substance tant qu'aucune équipe d'enseignants-chercheurs n'y sera rattachée. Enfin, cette politique des langues a été conçue comme l'offre de prestations de service, à laquelle Bordeaux Science Agro, l'Institut national polytechnique de Bordeaux (Bordeaux INP), l'IOGS, l'ICART, l'EFAP, l'AFJ, KEDGE, l'Institut Montesquieu, l'UB pour l'ensemble des personnels administratifs et enseignants, mais aussi pour les étudiants (principalement en AES, anthropologie, chimie.) ont souscrit. La politique

<sup>17</sup> Source : dossiers d'accréditation par mention.

<sup>18</sup> Source : dossier Politique contractuelle - DGRH A1-1 / DGRH C1-1 - Bordeaux, « Caractéristiques de l'établissement », p. 1.

<sup>19</sup> Heure TD.

des langues de l'UBM, qu'elle soit ou non au sein d'une Maison des langues, mériterait une réflexion politique sur son positionnement dans le site, sur la stratégie de communication comme sur les moyens financiers et humains nécessaires pour une constitution efficiente et durable, fondée sur une équipe stabilisée.

Le même constat de manque de moyens humains et financiers se retrouve dans la double politique menée par l'UBM en faveur du développement des formations innovantes et attractives, tout spécialement en art, et du maintien des disciplines à faibles effectifs, en les intégrant notamment à d'autres formations (parcours portugais de la licence d'espagnol ou parcours italien de la licence Lettres BABEL, parcours allemand dans la licence information-communication). La volonté de mettre en place une formation hybride ou à distance se limite, pour l'instant, à la nomination d'un VP numérique, dont la lettre de mission révèle l'importance accordée par l'UBM à cette politique, en comprenant une multitude d'axes : développement de la formation à distance, consolidation de la gouvernance et la modernisation des outils, redéfinition des modèles économiques, collaboration avec les coordinateurs pédagogiques, développement d'une politique tarifaire, réflexion sur les MOOC (*massive open online course*) et les Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE), accompagnement des compétences transversales et projets de développement nouveau. Le service gagnerait à être renforcé par l'affectation de moyens dédiés, administratifs et enseignants. La définition claire du positionnement du service au sein de l'UBM faciliterait aussi la réalisation des objectifs. De même, le fonds de soutien à la pédagogie (40 000 €) mis en place par la CFVU, repose aujourd'hui sur des ressources non pérennes et fluctuantes. Compte tenu de l'importance, dans la politique de formation de l'UBM, des objectifs pédagogiques qui y sont associés, la stabilisation et la pérennisation de ce fonds prometteur est souhaitable en tant qu'il devrait permettre de réguler durablement le taux d'encadrement, la diversification des formations et le financement d'actions pédagogiques innovantes ou des projets spécifiques non financés par des maquettes (travail sur terrain, visites de musées, bourses de mobilité, fouilles, etc.).

La politique partenariale des formations reste à développer et les liens entre les établissements cohabités devraient être resserrés autour de problématiques ou de thématiques communes. Les mutualisations pourraient être à la fois plus ouvertes et plus volontaires, tant avec l'UB qu'avec l'UPPA.

Alors que les taux de réussite en Master MEEF et aux concours de l'enseignement sont plus que satisfaisants, les relations avec l'ESPE sont ressenties par les deux parties comme conflictuelles, en raison de l'absence d'une vision partagée de l'articulation entre préparation au concours et master MEEF, d'un désaccord sur le statut des étudiants reçus au M1 MEEF mais non lauréats du concours, du positionnement professionnalisant du M1 MEEF. Historiquement rattaché à l'Université Bordeaux 4, pourtant la moins impliquée dans la formation des enseignants, l'ex-institut universitaires de formation des maîtres, devenu ESPE, a été rattaché à l'UB, alors que la majorité des masters MEEF est à l'UPPA et à l'UBM. Si les collaborations interpersonnelles sont relativement faciles, les relations fonctionnelles ou institutionnelles sont défailtantes. Une vraie réflexion commune entre l'ESPE et l'UBM, qui aura pour objectif de réconcilier la logique universitaire et disciplinaire ainsi que la logique de professionnalisation multidisciplinaire, pourrait remédier à la division actuelle de l'équipe pédagogique.

La convention avec les classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE) annonce une délivrance sans examens universitaires du diplôme de licence aux « cubes » ; l'établissement se doit de délivrer un diplôme de licence après examens ou une procédure formalisée de validation des acquis. L'admission par dispense en 1<sup>re</sup> année de master permettrait de reconnaître la qualité de la formation en classes préparatoires, sans délivrer un diplôme de licence que les étudiants n'ont pas obtenu. De même, les partenariats pédagogiques avec le pôle d'Enseignement Supérieur Musique et Danse (ESMD) et avec l'École Supérieure de Théâtre de Bordeaux (ESTB) pourraient contribuer davantage au rayonnement culturel de l'UBM et donner lieu à une intégration plus poussée. L'adossement à l'université du pôle d'ESMD permet la délivrance du grade de licence à ses élèves, au prix d'une double inscription. Mais la réciproque n'est pas envisagée, si bien que ce partenariat se présente plutôt comme une prestation de service facturée par l'établissement.

La formation à la recherche initiée en licence est renforcée au niveau du master, où toutes les mentions sont clairement adossées à la recherche disciplinaire des équipes locales et des laboratoires de l'UBM. L'ED organise, chaque année, une journée d'initiation aux études doctorales à l'intention des étudiants de Master. Toutefois, l'intégration de temps d'échanges où les étudiants de master pourraient exposer leurs recherches permettrait de valoriser leur travail et de leur donner une première expérience de confrontation de leurs méthodes et résultats qui, au sein de leur formation de master, manque cruellement.

Depuis 2007, l'UBM s'est dotée d'une ED unique qui favorise l'interdisciplinarité. Elle dispose de 13 contrats doctoraux d'établissement attribués par concours, de 10 contrats CIFRE et de 7 contrats doctoraux, régionaux ou autres. L'ED finance une revue des doctorants, à hauteur de 2 500 € par an et propose une formation doctorale cohérente et appréciée (introduction à la thèse, rédaction de la thèse, formation en langue anglaise). L'internationalisation de l'ED est une priorité, comme en témoignent l'organisation de nombreuses conférences de professeurs invités, l'encouragement aux cotutelles dont celles avec le Pays Basque, financées par le projet Mérimée.

Il est regrettable que les relations avec la politique doctorale de l'UB soient quasi inexistantes. Il est souhaitable que le projet d'instauration d'une journée de doctorants commune à l'ED de l'UBM et à celle de l'UPPA soit soutenu par les instances et que l'intérêt de l'étendre aux ED de l'UB soit considéré.

## 2 ● La formation continue et l'apprentissage

Depuis décembre 2014, les services de la formation continue et de la formation en apprentissage sont toujours en gestation et mériteraient d'être soutenus de manière forte, notamment par un positionnement clair dans l'organigramme et par un renforcement des moyens humains. Le développement de ces services permettrait une meilleure prise en compte de la diversité des publics étudiants, qui fait défaut actuellement.

L'UBM a décidé de renforcer son positionnement dans les domaines de la formation continue (FC), et plus spécifiquement de la reprise d'études, de la validation des acquis de l'expérience (VAE) et en tant qu'opérateur de formation continue pour les PMI et PME<sup>20</sup> et les institutions régionales. Le service de formation continue est composé de 3,5 ETP dont le responsable. Ses marges de progression sont très importantes, notamment en matière de bilan de compétences. Toutes les formations sont présentées comme susceptibles d'être suivies en FC. En réalité, trois seulement ont été conçues comme telles. Les autres sont à repenser pour permettre une capitalisation dans la durée des éléments pédagogiques. En matière de formation professionnelle, les axes prioritaires sont les langues, en présentiel, à destination des PME et PMI, le FLE (Français Langues Étrangères) en offre ouverte, l'écologie et les carrières sociales. Six opérations de VAE ont été conduites en 2014 ; l'orientation actuelle encourage un accompagnement pédagogique plus collectif.

Le Centre de formation des apprentis (CFA) de l'UBM est un service dirigé par le VP délégué à la formation continue. Si l'apprentissage a d'abord concerné l'IUT pour la spécialité des métiers du livre et s'est récemment développé avec l'ouverture du master journalisme en 2014, son extension à un nombre significatif de formations est encore à l'état d'intention. Les projets les plus avancés concernent la L3 en développement international, la L3 Valorisation animation médiation (VAM) territoires ruraux, et le master édition. La nouvelle dynamique est susceptible de bénéficier aux filières suivantes : métiers du livre ; économie créative ; développement du territoire ; langues, culture et formations.

Dans le contexte de la réforme de la taxe d'apprentissage, il est urgent que des choix soient faits : l'organisation de l'apprentissage à l'UBM doit-elle être concentrée ou décentralisée ? Le positionnement externe du CFA de l'UBM au sein du site métropolitain et régional est aussi un enjeu important. Sur ces deux points, la stratégie de l'UBM en matière d'apprentissage comme de formation continue, n'est pas encore assez définie. Les moyens en ressources humaines paraissent être à la mesure de la sous-exploitation du potentiel.

## 3 ● La politique documentaire<sup>21</sup>

Le Service commun de la documentation (SCD) fonctionne avec un budget de 725 K€, 68 ETP, 30 stagiaires/an, 525 K€ d'achats documentaires (hors budget CADIST<sup>22</sup> de 58 K€), 720 000 documents et plus de 7 000 revues, 285 000 livres numériques, plus de 50 000 revues en ligne, et 6 500 films.

Malgré un campus très étendu, un budget en baisse, 15 bibliothèques éparpillées et ne disposant pas toutes d'un catalogue aux normes, le SCD s'est engagé dans un chantier de réforme complète. Dans le prolongement du regroupement des UFR, les 15 bibliothèques formeront 4 pôles à la rentrée 2015. En dépit de certaines réticences, les résultats sont probants : la bibliothèque de philosophie, à la suite de son informatisation, a vu son taux de consultation augmenter de 43%.

La formation documentaire des étudiants, dans tous les cycles, est organisée par le SCD depuis 10 ans et donne lieu à une évaluation par les étudiants et à des ECTS. La formation est dispensée en M1 et aux étudiants de l'ED. 45 EC ont aussi été formés aux nouveaux outils bibliographiques.

Le SCD est impliqué dans tous les projets documentaires électroniques : qu'il s'agisse des MOOC ou de la GED (gestion électronique documentaire) notamment pour la diffusion des mémoires de master. Le SCD entend contribuer à la valorisation des productions scientifiques de l'UBM en accès ouvert et a commencé cette opération avec les géographes.

<sup>20</sup> Petites et moyennes entreprises (PME) / Petites et moyennes industries (PMI).

<sup>21</sup> Source des chiffres cités : SCD : Chiffres clés, projets, perspectives, 2015.

<sup>22</sup> Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique.

L'ouverture au public peut être améliorée (actuellement 56 h d'ouverture hebdomadaire), notamment en mutualisant les pratiques avec les bibliothèques de l'ensemble du campus. Mais le manque de personnel et la nécessité de sécurisation du campus y font obstacle.

La dynamique au service de la réussite des étudiants est manifeste. Malgré un budget en baisse (de 12 % en 2014) et un niveau de dépense par étudiant inférieur à la moyenne des universités de même catégorie (35 € contre 45 €), les ressources numériques ont été augmentées de 80 % en 4 ans et les ressources imprimées de 65 %.

La coopération avec l'UB dans le cadre des prêts interbibliothèques, des politiques et des infrastructures numériques est une nécessité, mais reste en attente d'une décision politique qui pourrait en définir plus clairement les contours.



# La réussite des étudiants

## I – Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

L'université, autour de la structure-clé qu'est le Pôle Orientation Stages et Insertion Professionnelle (POSIP), a vraiment pris en main la question de l'orientation et du devenir des étudiants. La politique d'orientation, également portée par la vice-présidence déléguée à l'orientation, les stages et l'insertion professionnelle, débute dès l'accueil des futurs étudiants. Le POSIP organise et coordonne un ensemble d'actions et de dispositifs pour que l'étudiant construise au mieux son parcours (une dizaine d'ateliers thématiques, plus de 3 800 stages suivis par an, des forums des métiers). L'articulation entre le POSIP et les équipes pédagogiques se fait principalement autour de l'unité d'enseignement Projet Professionnel de l'Étudiant (UE PPE). Déclinée à tous les niveaux, cette UE est souvent inscrite comme obligatoire dans les maquettes. Les stages ne sont pas intégrés dans toutes les formations.

Les formations intègrent également des dispositifs favorisant la réussite et la poursuite d'études : tests de positionnement et remédiation (tutorat, préparation aux sessions d'examens), réorientation au cours de la licence (notamment en Langues Étrangères Appliquées - LEA), rétablissement de l'AJAC<sup>23</sup> (Ajourné mais Autorisé à Continuer). L'établissement a consacré une partie des emplois issus des emplois dits Fioraso à la réussite des étudiants. Cet effort doit être mis en regard de l'évolution des taux de réussite en licence et du recul de l'abandon (pour 2012-2013 : + 1 point pour la réussite en L1, + 3 points pour le taux d'étudiants ayant passé la totalité des examens)<sup>24</sup>.

L'UBM se préoccupe du devenir de ses diplômés à travers plusieurs enquêtes sur l'insertion professionnelle qui ont été conduites par l'Observatoire des étudiants (ODE) en lien avec l'Observatoire régional des parcours étudiants aquitains (ORPEA). L'ODE propose une large variété d'enquêtes, dont l'évaluation des formations. Ces outils statistiques bruts n'ont pas toujours été utilisés par les équipes pédagogiques afin d'améliorer la formation<sup>25</sup>. Certaines formations ont néanmoins mis en place des conseils de perfectionnement.

Concernant l'accueil des publics spécifiques, l'UBM confirme sa politique volontariste en matière de handicap et se positionne comme l'établissement pilote au niveau du site bordelais. La multiplicité des dispositifs et des événements s'inscrit dans une logique qui se veut inclusive et s'applique à tous les niveaux de formation : intégration des tiers-temps dans la gestion des sessions d'examens ; gratuité de la formation à distance pour les étudiants handicapés ; collaboration entre le pôle handicap, le POSIP et les composantes pour les stages ; recrutement de doctorants contractuels handicapés et création d'emplois étudiants pour l'accompagnement.

Les autres publics spécifiques, et notamment les étudiants-salariés, ne semblent pas être appréhendés dans leur complexité<sup>26</sup>. La dispense d'assiduité et de contrôle continu semble être l'unique solution proposée pour ce public et est corrélée à un plus grand risque d'échec (selon les indicateurs 2013-2014 : 40 % de réussite en L1 contre 21 % pour les dispensés d'assiduité)<sup>27</sup>. La création d'un statut spécifique de l'étudiant salarié ou plus largement de l'étudiant-public permettrait de promouvoir les bonnes pratiques afin de faire de la dispense d'assiduité une solution non systématique, mais de dernier recours.

## II – Vie étudiante

Par son implantation au cœur du campus, l'UBM permet à ses étudiants de bénéficier des services interuniversitaires, comme ceux des services locaux liés à leurs formations. L'UBM affiche une volonté claire d'amélioration de la vie étudiante et plus largement de la vie de l'ensemble des membres de la communauté universitaire (étudiants et personnels). C'est de cette logique qu'est née la DIVU qui regroupe un ensemble varié de services principalement consacrés à l'étudiant, de l'accueil au service culturel en passant par l'infirmerie et le service handicap. Le campus dispose d'un espace santé pour l'étudiant qui est dirigé par l'UB.

<sup>23</sup> Décision que peut prendre un jury d'examen.

<sup>24</sup> Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement, 2014, p. 32.

<sup>25</sup> Le rapport d'autoévaluation de l'établissement évoque un « manque d'appropriation par la communauté de l'évaluation des formations », p.25.

<sup>26</sup> Le rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement ne mentionne le salariat que dans le cadre de la formation continue.

<sup>27</sup> Source : rapport annuel de performances, 2013, pp.9-10.



Les associations étudiantes jouent un rôle de choix dans l'animation de l'université et sont bien soutenues. Elles contribuent à la programmation événementielle ainsi qu'au sentiment d'appartenance à la communauté universitaire. Malgré l'existence d'une charte des associations étudiantes permettant d'instaurer un partenariat et un suivi formel, l'UBM peine à référencer ses associations (35 revendiquées sur l'annuaire quand l'ensemble des acteurs s'accordent sur le nombre de 15-20 associations actives) et à faire émerger des associations transversales qui ne soient pas uniquement liées aux filières.

En ce qui concerne le financement des projets culturels et de l'initiative étudiante, la situation est paradoxale : avec une réduction des crédits consacrés à la vie étudiante entre 2012 et 2014 (et ce malgré l'existence de droits « culturels » sur le principe des droits facultatifs « sport ») alors qu'en parallèle le fonds de soutien de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) peine à être entièrement mobilisé (17 000 € de reliquat pour 2012, 16 000 pour 2013). Une meilleure utilisation des possibilités offertes par la circulaire de novembre 2011 relative au FSDIE (consacrer jusqu'à 30% du fonds à l'aide sociale, passer à 3 réunions de la commission FSDIE conformément aux textes, faciliter la mise en paiement des subventions dès la décision d'attribution, etc.) apporterait sans doute un meilleur taux d'exécution et permettrait de mieux valoriser parmi les outils destinés à soutenir la vie étudiante et culturelle. Une plus grande ouverture à des projets non culturels, par exemple sportifs, et à des projets interuniversitaires pourrait aussi être bénéfique.

Le potentiel en matière culturelle de l'établissement, indéniable, s'appuie sur les formations et sur un service culturel dynamique. Les infrastructures comme la Maison des arts et la Maison des étudiants mériteraient d'être mieux mises en avant, puisqu'elles constituent des outils privilégiés de promotion des initiatives culturelles et étudiantes de l'UBM sur le campus universitaire et au-delà.

Un VPE est élu, sur proposition du président de l'université, par le conseil compétent. Les statuts de l'UBM précisent les périmètres de cette fonction dans la partie « vice-présidents statutaires » (Titre II, Article 1.2.a). Des moyens matériels sont mis à sa disposition et il peut s'appuyer sur l'ensemble des services administratifs pour exercer son mandat sans toutefois disposer d'un soutien administratif propre. Il est regrettable de constater que, bien qu'il en soit statutairement membre de droit, le VPE ne fait pas partie de l'équipe présidentielle. Dès lors, il compose avec les autres élus étudiants et les associations étudiantes, en lien avec la VP CFVU et la VP CA. Il conviendrait de préciser politiquement la place de la vice-présidence étudiante et ses missions.

De nombreux leviers sont utilisés pour optimiser et garantir l'engagement étudiant (statut de l'élu étudiant, certifications, aménagements d'études, bonification en points jury). Une politique de formation des élus étudiants est également initiée. Cette orientation pourra être renforcée.

Si l'UBM n'est pas dotée d'un Bureau de la Vie Étudiante (BVE) au sens de la circulaire du 3-11-2011, elle dispose toutefois, depuis une décision du CA de juillet 2011, d'une Commission de développement des études et de la vie associative (CDVEA)<sup>28</sup>. Cette commission est présidée par des étudiants et a pour objet la définition et la mise en œuvre de la politique de vie étudiante de l'établissement. Elle ne suffit pas à remédier à un certain désinvestissement ; le rapport d'autoévaluation déplore, par exemple, la difficulté à atteindre certains quorums dans des conseils centraux, notamment à cause de l'absence récurrente d'une partie du collège étudiant. Un soutien administratif, ainsi qu'une meilleure coordination entre représentants étudiants et associatifs permettrait de faire de la CDVEA un BVE.

Il est souhaitable que l'UBM considère l'opportunité d'instituer une interface unique consacrée à l'accueil et à l'accompagnement de l'étudiant, qui prenne en compte la diversité des publics spécifiques (handicap, élus étudiants, sportifs de haut niveau et artistes, étudiants salariés, étudiants en difficulté sociale), afin de mieux répondre aux objectifs affichés par l'université en matière de réussite des étudiants. Également, l'élaboration entre les membres de la Comue Aquitaine et le Crous du schéma d'amélioration de la qualité de la vie étudiante et de la promotion sociale sur le territoire devrait permettre de prendre en compte le potentiel de mutualisation des services à l'étudiant, cela à l'échelle du site.

<sup>28</sup> Devenue commission de la vie étudiante et associative en 2015.

# La valorisation et la culture scientifique

La convention entre l'UBM et la Société d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT) « Aquitaine Science Transfert » a été signée récemment. La sensibilisation à la valorisation, au sens du terme qui est usuel dans les établissements de sciences et de techniques, est également très récente à l'UBM. Un brevet a été déposé avec le soutien de la SATT dans le secteur de recherche le plus proche des sciences de la terre, celui de l'archéologie.

Par ailleurs, différentes manifestations ont été organisées à l'attention de publics divers : ainsi, à l'attention du grand public, l'on notera, en mai 2014 une « Nuit des idées » sur le thème de l'éducation à la citoyenneté, réalisée en collaboration avec le Théâtre National de Bordeaux Aquitaine (TNBA) et la librairie Mollat. Des colloques et journées d'études ont également eu lieu pendant la période couverte par le dernier contrat (57 en 2011, 71 en 2012, 102 en 2013) et se sont tenus tant dans que hors l'établissement (CAPC, librairie Mollat, TNBA, Archives départementales).

Le vecteur essentiel de la valorisation de la recherche portée par l'UBM reste les PUB qui font l'objet d'une complète réorganisation depuis octobre 2014.

Une nouvelle stratégie a conduit à renouveler un comité éditorial, quasi inchangé depuis 1995, et à décider de mieux valoriser la recherche. L'équipe des PUB comporte une dizaine d'ETP. Un état des lieux des collections et des revues a été réalisé avec pour objectif la réduction du nombre de collections. Les PUB sont ainsi passées d'une cinquantaine à 35 collections. De nouvelles collections sont également en cours de création, telle celle de science-fiction qui correspond à la volonté de développer une « stratégie de niche ».

Les PUB publient environ 40 ouvrages par an dont une dizaine en diffusion. Malgré un regroupement par filière disciplinaire, la grande fragmentation de l'offre en multiples collections ne facilite pas la perception d'une ligne éditoriale et de la richesse du fonds dans certains domaines. Hormis les manuels de coréen (meilleures ventes 2014 avec plus de 800 exemplaires), on ne distingue pas d'offre spécifiquement conçue pour les étudiants de l'UBM, notamment en premier cycle. Malgré une feuille de route enjoignant les PUB à mieux valoriser la recherche à UBM, il n'existe à ce jour aucun projet lié aux quatre axes de recherche affichés par l'établissement. Il conviendrait de rapporter la segmentation des collections aux grands domaines de compétences de l'UBM ou des partenaires des PUB, afin de mieux valoriser les dynamiques de recherche.

Les PUB ne sont pas seules sur le site. Tandis que les Éditions d'Ausonius, dont le niveau de publication est comparable à celui des PUB et, plus généralement, les laboratoires d'archéologie sont totalement indépendants en matière d'édition, les PUB privilégient une collaboration à l'échelle de la région aquitaine : elles envisagent un rapprochement avec les Presses de l'UPPA (PUPPA). À défaut de pouvoir mutualiser certaines fonctions avec les PUB (fabrication, diffusion, etc.), les Éditions Ausonius, qui bénéficient d'une réputation d'excellence internationale, pourraient mieux valoriser leur appartenance à l'UBM, par exemple sur les couvertures de leurs publications.

Certaines collaborations sont depuis longtemps établies avec l'UB, notamment avec les collections Droit et économie de l'université Montesquieu-Bordeaux 4. Il n'existe pas de collection de l'IEP de Bordeaux ni de collaboration spécifique avec le laboratoire LAM (Les Afriques dans le Monde). Il convient de rappeler que l'UB ne dispose pas de maison d'édition.

Les PUB éditent et/ou diffusent une dizaine de revues sans communiquer suffisamment à leur sujet. Leur présentation sur le site Internet de l'UBM ne mentionne pas de comités scientifiques et de rédaction, la périodicité, le mode de gestion des abonnements papier, le cas échéant, ni le mode de commercialisation.

La stratégie numérique est variable en fonction des revues. La nouvelle direction a ouvert ce chantier et s'est rapprochée des différentes plateformes (Persée, Cairn, Revue.org) pour évaluer les politiques de diffusion numérique. Cette réflexion gagnerait à s'accompagner d'une évaluation des statistiques de vente et de diffusion numérique des revues, des charges et des produits pour décider de l'opportunité de publier telle ou telle revue au seul format numérique. La stratégie numérique gagnerait à être unifiée, ne serait-ce que pour mieux la faire connaître.

La composition des ouvrages est sous-traitée en externe, de même que l'impression, sachant que le pôle imprimé du système d'information (SI) souhaiterait en sous-traiter une partie. Sous réserve d'une impression de qualité, la question mériterait d'être explorée, car elle pourrait permettre aux PUB de très courts tirages et des réimpressions à la demande. Parallèlement, les PUB se sont rapprochées des Presses de l'Université de Caen en vue de produire les fichiers numériques XML et ePub à parution. La publication numérisée des ouvrages mériterait, elle aussi, d'être mieux explicitée.

Un peu moins de 10 000 ouvrages ou revues ont été vendus en 2014. Trois titres ont dépassé les 300 exemplaires vendus. Pour le reste, ce sont presque 600 références qui ont été vendues, certaines à quelques exemplaires. Les PUB espéraient la création d'une « maison du livre » qui regroupe les PUB, une librairie et le service de reprographie. Il est vrai que l'absence d'un point de commercialisation des ouvrages sur le campus ne facilite pas la prescription.

Auparavant, les PUB obtenaient beaucoup de subventions de la Culture et de la Région et des établissements bordelais en soutien à la publication, mais ces sources ont tendance à se tarir.

La gestion est l'objet d'une réorganisation qui n'est pas terminée ; le bilan des PUB n'est pas établi en coûts complets : seuls les salaires des CDD sont comptabilisés ; les coûts d'impression pris en charge par le SI ne sont pas refacturés en tant que tels. Une analyse plus précise de tous les postes de charges et de produits permettrait de mieux déterminer les actions à conduire et les outils nécessaires pour ce faire.

# Les relations européennes et internationales

La politique des relations internationales repose principalement sur une direction (DRI) peut-être sous-dimensionnée mais compétente et enthousiaste, organisée en trois pôles : gestion, coopération, mobilité. Elle bénéficie aussi, bien entendu, de l'engagement d'un noyau d'EC qui sont à l'initiative de nombreux projets et en accompagnent la mise en route. La succession rapide des VP RI au cours des dernières années a été ainsi partiellement compensée. L'UBM jouit d'une attractivité internationale réelle, mais contrastée : si elle compte environ un tiers de doctorants étrangers (253 sur 673 en 2011-2012), seuls 7 % des thèses sont réalisés en co-tutelle internationale en 2014. Des membres étrangers sont intégrés dans la moitié des jurys de thèse. L'UBM reçoit 12 % d'étudiants étrangers tous cycles confondus. Elle propose 12 mois de professeur invité et délivre des enseignements de FLE à environ 500 étudiants.

Au cours des dernières années, la DRI a produit un certain nombre d'indicateurs précis sur la coopération, la mobilité, les flux entrants et sortants, les conventions, et réalisé des documents de cadrage sur les processus d'invitation de professeur invité, d'ouverture de diplômes à l'international. Un très important travail d'identification et de toilettage des conventions a été entrepris depuis 2010 et le rapport de l'AERES : les conventions et accords recensés (environ 250 en Europe, 200 hors Europe), les diplômes délocalisés (Turquie et Togo), les doubles diplômes (Russie, Espagne, Allemagne et trois autres en préparation) sont donc actifs et portent sur des flux bien cernés (30 étudiants pour le master double diplôme avec la Russie). La collaboration avec l'agence nationale Erasmus+ France / Education Formation localisée à Bordeaux est bonne. L'UBM vient de déposer cette année auprès d'elle deux projets de partenariats stratégiques.

Un certain nombre de points mériteraient toutefois de recevoir une attention soutenue. D'abord, l'articulation du pilotage de la politique des RI à l'échelle du site, avec la MSHA, la Comue et surtout l'UB. Un exemple renvoie à l'accueil des étudiants étrangers et les demandes de titres de séjour. L'UB a établi sa propre cellule carte de séjour dans les locaux du Crous<sup>29</sup>, distincte des services proposés par l'UBM.

Ensuite, l'évolution des flux d'étudiants en mobilité entrante (432 en 2012-2013) et sortante (614 la même année)<sup>30</sup> : au cours des dernières années, un écart s'est creusé au détriment des entrants (fléchissement de 487 en 2011-2012 à 432 en 2013-2014<sup>31</sup>) que les difficultés politiques et économiques de certains partenaires traditionnels de l'UBM (Maghreb, Espagne) expliquent en partie. Les projets en cours, par exemple en direction du Maroc, doivent être un moyen de restaurer l'attractivité de l'UBM, au même titre que l'augmentation des cours en langues étrangères, encore trop rares.

Enfin, la priorisation des cibles. Le rapport de l'AERES en 2010 faisait état de partenariats sans politique. La situation a changé, sans que le constat soit pour autant totalement infirmé en raison de la dispersion des cibles : en Europe, les quatre plus gros pays partenaires (Espagne, Allemagne, Italie, Royaume-Uni) représentent 60 % des échanges, mais hors d'Europe, la proportion tombe à moins de 50 % au profit de coopérations de faible ampleur (13 pays représentent ainsi chacun 2 % du total). Le même constat s'impose pour le programme d'eurocampus transfrontalier Euskampus avec les universités du Nord de l'Espagne : la participation de l'UBM y est faible, voire inexistante (pas de double diplôme, par exemple). La détermination de grandes priorités (francophonie, Espagne et mondes hispanophones, etc.) devrait être poursuivie.

<sup>29</sup> Source : site Internet de l'UBM, URL : <http://www.u-bordeaux-montaigne.fr/fr/index.html>, consulté en juin 2015.

<sup>30</sup> Source : données de caractérisation fournies par l'établissement, 2014.

<sup>31</sup> *Ibid.*



# Le pilotage et la gestion

## I – Dialogue et programmation

Le président de l'université a fait du pilotage et de la gestion de l'établissement l'un des axes stratégiques du développement de l'établissement pour 2016-2020, dans le cadre du prochain contrat signé avec l'État. Cette ambition peut s'appuyer sur le volontarisme et les compétences pointues d'une équipe administrative resserrée autour du directeur général des services (DGS adjointe également responsable de la cellule d'aide au pilotage, directeur des affaires financières, des ressources humaines, etc.).

L'université a franchi avec réussite l'étape du passage aux RCE en 2011. Cependant, des difficultés ou des fragilités demeurent et pèsent sur la modernisation de l'université : une rigidité très forte de la structure budgétaire de l'établissement ; une culture du contrôle et de la performance souhaitée par l'équipe présidentielle et quelques responsables administratifs convaincus, mais non partagée par l'ensemble des personnels de l'établissement ; une absence de stratégie budgétaire pluriannuelle – les résultats excédentaires constatés depuis quelques années ne sont pas le fruit d'une politique volontariste mais l'addition de crédits non consommés résultant de notifications tardives de l'État – ; une situation isolée de l'université dans l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche bordelais qui affecte certaines de ses ambitions, par exemple dans le domaine de la fonction immobilière.

L'université s'est dotée, depuis quelques années, d'un certain nombre d'outils pertinents, tels le bilan social ou encore des indicateurs de gestion élaborés par la cellule d'aide au pilotage. Celle-ci comporte six agents titulaires sous l'autorité de la responsable qui est aussi DGSA et fait partie de l'équipe resserrée auprès du DGS pour initier et mettre en œuvre les chantiers de modernisation dans le domaine du pilotage et de la gestion de l'établissement. La cellule d'aide au pilotage et la DSI gagneraient à renforcer leur travail en synergie, notamment pour progresser dans l'élaboration des outils de dialogue de gestion. Toute la communauté universitaire ne s'est pas approprié aujourd'hui ces indicateurs et ces outils de contrôle de gestion qui, de ce fait, sont sous-exploités.

Depuis 2009 et le passage aux RCE (2011), on peut mentionner : la mise en place progressive d'une démarche de Contrôle Interne Comptable et Financier (CICF) et de tableaux de bord pour une aide au pilotage notamment pour un secteur sensible et désormais crucial pour les universités, le suivi infra-annuel de la masse salariale. Cependant, le chantier d'une mise en place d'une comptabilité analytique, très important pour le soutien au développement des conventions de recherche, reste à conduire.

La mise en œuvre de la Gestion Budgétaire et Comptable Publique (GBCP) devrait permettre d'instaurer une organisation nouvelle et d'introduire diverses innovations, en particulier un dialogue de gestion avec tous les centres de responsabilité budgétaire. Ce dialogue s'appuiera sur les indicateurs existants ou à construire en intégrant toutes les dimensions, notamment les ressources humaines (RH) et les investissements.

## II – La fonction ressources humaines

La fonction des RH traduit l'ambiguïté du pilotage de l'université : malgré la volonté de développer un dialogue avec la communauté universitaire, la stratégie n'est pas comprise par les personnels. La fonction RH est encore marquée par un déficit de vision prospective et la gestion prévisionnelle des emplois, en particulier des EC, reste à construire.

Le travail d'autoévaluation qui a été réalisé en amont de la présente évaluation, ainsi que le bilan social mettent en avant la nécessité d'une dimension prospective de la gestion des ressources humaines (GRH). Même si des avancées ont été réalisées ces dernières années, comme le passage aux RCE en 2011, avec une fonction RH recentrée, il reste un grand nombre de chantiers à ouvrir.

Des points de fragilité ont aussi été constatés par l'université et énoncés dans le bilan social ou dans le rapport d'autoévaluation : le nombre élevé de contractuels, près de 50 % de personnels Biatss, la grande rigidité de la masse

salariale qui représente 84,97 % du budget de fonctionnement<sup>32</sup> et un taux d'exécution très élevé 99,9 %, ou encore l'endorecrutement des enseignants-chercheurs. Sur le plan administratif, la masse salariale est pilotée par un responsable sous l'autorité du DGS ; une question centrale concerne le taux d'occupation des emplois. L'établissement s'interdit de descendre sous un taux de 90 %.

Il existe encore, sans qu'il soit question d'une mauvaise interaction, une dissociation entre une « DRH politique » (Président + VP CA) et la direction des RH proprement dite dont le positionnement dans l'organisation de l'université n'est pas encore établi.

Le climat social a été perturbé à la suite d'engagements de la campagne présidentielle qui se sont avérés difficiles à mettre en œuvre, comme, par exemple, celui des primes pérennes. Le dialogue prend la forme de réunions informelles entre des élus et le Président, la VP CA ou le DGS. Le fonctionnement du comité technique (CT) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) reflète ces tensions (qui ont donné lieu à un vote unanime du CT contre le régime indemnitaire) ; le CHSCT, selon les élus, connaît un véritable problème de positionnement et ne peut pas jouer son rôle d'instance de dialogue sur les questions d'hygiène et de santé au travail. Selon les textes, le CHSCT doit être au centre du dispositif de prévention des risques liés aux conditions de travail et d'études. Or, alors même qu'elle comprend des membres élus de cette instance, la cellule non statutaire qui suit la qualité au travail à travers des enquêtes, en raison même du dynamisme de sa politique de communication et du soutien que lui accorde l'équipe de direction, peut donner le sentiment de doubler le CHSCT pour des opérations qui relèvent de sa compétence. Une synergie est à trouver dans le respect des compétences respectives des instances concernées.

### III – La fonction financière et comptable

La fonction financière et comptable se construit en fonction de deux objectifs : la qualité de l'information financière et sa circulation auprès des acteurs ; la fiabilité et la sécurisation des données en appui au pilotage de l'établissement. Ces évolutions s'inscrivent dans un cadre de gestion plus centralisé, tout en préparant la mise en place de la nouvelle réglementation de la GBCP au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

L'université attend beaucoup de la mise en place de la GBCP pour une meilleure responsabilisation des centres de responsabilité financière, puisque 150 personnes sont à ce jour habilitées à l'UBM pour intervenir dans le domaine financier (émissions de bons de commande ; facturations). La mise en œuvre de la GBCP appellera également une nouvelle organisation de la fonction financière et comptable (axe stratégique de développement de l'établissement pour la période 2016-2020) et nécessitera une appropriation par tous les services de ces questions.

Cette préparation à la mise en place de la GBCP a nécessité un lourd travail de l'agence comptable qui compte 17 membres et des services de l'ordonnateur.

Dans la logique du chantier GBCP, la mise en place d'une comptabilité analytique pour le suivi infra-annuel des dépenses constitue une priorité. Par ailleurs, le suivi infra-annuel de la consommation des crédits de la masse salariale est devenu réalité, compte tenu des enjeux de cette question dans le pilotage de l'établissement même s'il n'est pas assuré par la direction des ressources humaines (DRH), mais par la cellule d'aide au pilotage. Cependant, les outils informatiques performants pour une comptabilité analytique font défaut. La problématique des SI est importante et a été soulignée avec insistance, notamment pour la livraison des logiciels de gestion et de comptabilité en lien avec la mise en place de la GBCP.

La procédure budgétaire repose sur un dialogue et un calendrier budgétaire bien rodés ; la situation financière de l'établissement, plusieurs années (2008 à 2010) en déficit, a nécessité un pilotage stratégique et des procédures centralisées notamment pour les modes d'allocations de moyens ; dans ce domaine, l'établissement s'en tient à une répartition classique qui s'appuie surtout sur les dotations des exercices antérieurs, sans effet de rupture pour les UFR. En revanche, la qualité du travail est manifeste tant pour la préparation des documents adressés aux instances (CA) que pour l'information en interne à l'établissement (rapport annuel de performance - RAP). La construction du budget, déjà difficile en soi dans la recherche des équilibres, pâtit de la notification tardive des moyens de l'État.

Le budget est structurellement contraint et dispose de peu de marges de manœuvre pour la mise en place d'une politique d'établissement volontariste. Quelques indicateurs :

- Dans le budget primitif (BP) 2014, le poids des subventions (pour charges de service public et de fonctionnement) représente 91,3 % des recettes encaissables ;

<sup>32</sup> Source : rapport annuel de performances, 2013. D'après les études de l'IGAENER, un taux supérieur à 83 % constitue déjà un seuil d'alerte préoccupant.

- dans le budget agrégé 2014, le poids de la masse salariale représente 84,97 % du total des dépenses par nature ;
- le taux d'exécution de la masse salariale s'est établi en 2012 à 99,76 %<sup>33</sup>.
- les ressources propres (autres ressources de fonctionnement courant) représentent 8,71 % des recettes encaissables de l'établissement ; elles sont fondées principalement sur les droits d'inscription (3,17 % du total des recettes encaissables et 35,99 % des ressources propres), les contrats de recherche (3,47 % du total des recettes encaissables et 36,46 % des ressources propres), la formation continue (11,16 % des ressources propres), la taxe d'apprentissage (4,37 % des ressources propres) et la vente de publications (11,38 % des ressources propres) ;
- depuis le résultat du compte financier 2012, l'établissement affiche un résultat excédentaire, soit 1 M€ (résultat 2014 non connu précisément), ainsi qu'un fonds de roulement arrêté, fin 2014, à 29 jours de dépenses de fonctionnement décaissables.

Cette situation saine, que l'université a retrouvée depuis 2012, traduit moins une politique stratégique budgétaire à l'échelle de l'établissement que le résultat du taux d'exécution des crédits de fonctionnement : par exemple seulement 90 % de crédits ont été consommés en 2012<sup>34</sup>.

La faiblesse structurelle des ressources propres de l'établissement gage fortement ses ambitions, tout spécialement dans le domaine immobilier. Une véritable action pour les développer devrait être entreprise, notamment dans le domaine de la formation continue, les droits d'inscription ne pouvant servir de variable d'ajustement.

Un meilleur dialogue devrait être engagé entre l'agent comptable et la direction du patrimoine afin de construire un programme pluriannuel d'investissement adossé à une mobilisation des ressources propres, et notamment de la capacité d'autofinancement (CAF), en lien avec les priorités de l'établissement et les besoins de la communauté universitaire.

## IV – La fonction immobilière

En 2010, un schéma directeur immobilier et d'aménagement a été mis en place sous l'égide de l'ancien PRES. Le nouvel environnement universitaire amène désormais l'UBM à se concentrer sur son propre campus, dans un contexte où les opérations immobilières stratégiques sont portées soit par l'UB (opération campus) soit par le Contrat de Projet État-Région ». L'UBM détient un avantage important et des compétences reconnues au travers de sa gestion du Service Interuniversitaire Gestion Domaine Universitaire (SIGDU) qui constitue un atout pour l'université vis-à-vis des autres partenaires du campus.

Les ambitions en matière immobilière restent cependant mesurées, compte tenu des dotations attendues ou obtenues au titre du CPER et de l'Opération Campus. Finalement, certaines opérations au bénéfice de l'UBM sont maintenues, telles la maison de l'archéologie pour 3,18 M€ et la réhabilitation de divers bâtiments pour 24 M€. Lors de la visite du comité, l'université était en attente des résultats du CPER 2016-2020, au titre duquel elle a sollicité 8 M€ pour finalement obtenir 9, 25 M€.

La fonction immobilière est marquée par des compétences fortes au sein de l'UBM. Il reste à construire un schéma directeur immobilier pour l'université qui, manifestement, a fait le choix d'un développement propre en matière de stratégie immobilière, hormis son rôle actif dans le cadre du SIGDU. Les ambitions dans ce domaine obéissent également à un principe de réalité : celui du niveau de ressources engagées lié à une marge de manœuvre financière très limitée. Elles tendent à se réduire et à porter seulement sur quelques opérations nécessaires de réhabilitation ou de sécurité ; elles consistent également à accompagner des opérations immobilières, retenues au profit de l'UBM par l'Opération Campus.

Les compétences techniques et administratives existent et l'organisation centralisée d'une direction regroupant les travaux, la maintenance et l'entretien permet une hiérarchisation des prises de décision. Cependant, il reste à construire une politique de maintenance préventive s'appuyant sur les études en cours de la direction du patrimoine et s'intégrant dans une gestion pluriannuelle des moyens.

<sup>33</sup> Cf. chiffres pour l'exécution du budget 2014.

<sup>34</sup> Source : présentation du budget 2014 lors du conseil d'administration du 12 juillet 2013.



## V – Le système d'information

Les SI à l'UBM constituent un potentiel reconnu mais dont le développement a été contrarié par la fusion des trois autres universités bordelaises. En 2010, la stratégie de l'établissement s'est en effet appuyée sur le choix d'un SI interuniversitaire dans le cadre du PRES dont le portage est aujourd'hui assuré par l'UB. La volonté de l'UBM est donc maintenant de reconstruire un schéma interuniversitaire à l'échelle de tous les sites aquitains grâce à la mise en place d'un *cloud*. La difficulté réside dans le périmètre de construction de ces SI. Si l'UBM vise le territoire aquitain, les SI des sites bordelais se construisent actuellement sous l'égide de l'UB, avec comme objectif le seul site de Bordeaux.

La direction des systèmes d'information (DSI) regrette que ces systèmes soient davantage considérés comme un centre de coûts plutôt que comme un centre de valeurs. La non représentation de la DSI dans le comité stratégique de l'UBM pourrait traduire une conscience insuffisante des enjeux pour l'établissement.

Un certain nombre d'actions ont été conduites : mise en place d'un schéma directeur de la dématérialisation ; mise en place d'une plateforme d'enseignement en ligne Moodle avec gestion automatisée des inscriptions étudiantes ; construction d'un système d'information autour de la suite Cocktail ; mise en place d'un annuaire ; outil de gestion administratif et pédagogique des stages ; gestion automatisée des emplois du temps et des salles ; construction progressive d'un infocentre permettant de construire un certain nombre d'indicateurs et de répondre à des requêtes.

Cependant, on constate, au terme de cette trajectoire, une stagnation du développement des SI avec un risque réel de décrochage, dû, notamment, à l'absence de moyens, mais aussi à celle d'un schéma directeur partagé avec les autres établissements.

L'organisation actuelle et le fonctionnement des SI ne sont pas à la hauteur des enjeux et des stratégies pourtant bien explicités dans le rapport d'autoévaluation fourni par l'UBM. Ce secteur est pourtant riche de potentiel et de responsables volontaires et convaincus. Il est important de revoir le positionnement de cette fonction pour une meilleure interaction avec les services qui appréhendent de ne pas disposer des outils performants pour accompagner le changement annoncé avec la GBCP, par exemple. La question des moyens sera prioritaire pour cette fonction ; au-delà des compétences existantes, le renouvellement des personnels est un objet de préoccupation. Il serait surtout opportun de pourvoir aux besoins de nouvelles compétences, comme les chefs de projets, et particulièrement un ingénieur architecte systèmes.

Des efforts sont à fournir concernant certains points. Il s'agit, entre autres, du régime indemnitaire, de la gestion des personnels non titulaires surreprésentés à l'UBM (44 % des ETP parmi les Biatss), de la poursuite des mesures financières pour retrouver des marges de manœuvre pour une politique de recrutement et un allègement des contraintes dues au poids relatif exorbitant de la masse salariale. Il faudra que les systèmes d'information accompagnent de façon efficace ces projets pour assurer une qualité des données.

# Conclusion

L'UBM a fait un choix clair en faveur de la non fusion avec l'UB, dont les conséquences n'ont pas encore été mesurées. Au terme de la trajectoire contrastée et empruntée depuis 2010, ce choix n'est pas remis en question par les acteurs. Pour autant, l'UBM aurait intérêt à renforcer son réseau de collaborations, pas exclusivement avec l'UPPA et les établissements partenaires, pour montrer qu'elle demeure résolument ouverte sur son environnement. L'ouverture de Bordeaux Montaigne sur la cité en matière de diffusion de la recherche et d'animation de la vie culturelle reste largement à promouvoir, tout comme la spécificité même de Bordeaux Montaigne en SHS face aux autres acteurs universitaires. En conditionnant son avenir au succès d'une Comue incertaine, l'UBM fait un pari risqué.

Le refus de la fusion dans l'UB requiert une compensation qui se traduit par une politique beaucoup plus active dans le domaine des partenariats, à l'échelle bordelaise, autant qu'à l'échelle régionale. Cette nécessité est manifeste dans tous les secteurs d'activité de l'établissement. Elle est bien visible, par exemple, au travers de la situation difficile que connaissent les PUB. Ainsi, il pourrait être fructueux d'envisager la création d'une vice-présidence ou d'une direction en charge des partenariats qui s'occuperait des diplômes cohabilités, de la Fondation et de l'Idex. L'université gagnerait à intégrer la direction de la communication aux réunions de l'équipe présidentielle pour que son service puisse mieux diffuser et valoriser les atouts de l'UBM à l'extérieur et contribue à faire de l'établissement un authentique acteur culturel de la métropole.

L'identité « humaniste » qu'affiche l'UBM justifie une plus grande attention à son rayonnement, culturel autant que scientifique, dans l'environnement du campus et de la métropole.

Parmi les trois axes de développement du contrat d'établissement 2011-2015, celui qui concerne la mise en place d'une gouvernance participative appuyée sur le pilotage et le dialogue de gestion, et celui de l'accompagnement des étudiants en vue de leur réussite, ont donné lieu à des réalisations considérables. Le troisième axe, celui du renforcement de l'identité de l'UBM dans la recherche, condition de la reconnaissance de son apport scientifique « *afin de conforter sa place dans la stratégie de site* », présente un bilan mitigé principalement pour des raisons institutionnelles.

En interne, l'UBM gagnerait à ce que ses acteurs, notamment les EC, s'impliquent davantage dans la politique d'établissement, à délimiter les contours d'un petit socle d'objectifs sur lesquels l'adhésion est forte, pour mettre en œuvre une politique qui ne soit pas seulement réactionnelle. Le consensus sur la MSHA constitue, par exemple, une véritable opportunité pour sa recherche, tout comme la mobilité conjoncturelle du paysage régional. Les relations internationales sont dynamiques et leurs efforts et réussites depuis le dernier contrat sont à souligner. On peut encourager l'établissement à choisir des priorités dans ce secteur, en privilégiant un petit nombre de partenaires forts à l'international.

Il conviendrait de régler un certain nombre de difficultés identifiées par l'établissement lui-même. C'est la condition pour retrouver un dialogue social de qualité et responsable, mais aussi pour avancer sur la voie de la modernisation.

Un atout essentiel demeure : un sentiment très fort d'attachement des personnels à leur mission, aux valeurs de l'université et à l'identité de l'établissement réaffirmée après le référendum de 2013. Cependant, ce refus de la fusion aura pour conséquence le repli si l'établissement ne se dote pas d'une politique de partenariats et de rayonnement culturel résolue.

## I – Les points forts

- Clarté et fermeté du positionnement régional comme université de Lettres, Langues et Humanités ;
- Investissement des équipes techniques et administratives dans le pilotage après une réforme interne réussie ;
- Qualité avérée de la recherche et de l'école doctorale ;
- Potentiel culturel qui peut contribuer à une meilleure promotion de l'identité de l'établissement ;
- Partage du diagnostic sur les difficultés.

## II – Les points faibles

- Absence d'un consensus positif autour d'un projet d'établissement mobilisateur, attestée notamment par un blocage du dialogue social ;
- Absence d'une coordination de la politique des partenariats (pas de chargé de mission PIA, pas de suivi des collaborations avec la Fondation Bordeaux Université, pas de priorisation à l'international ni en formation ni en recherche) qui fait courir le risque du repli ;
- Risque de morcellement des composantes en départements et sections malgré la restructuration accomplie en grandes UFR ; l'adoption d'axes directeurs n'a pas suffi à y remédier dans le cas des équipes de recherche ;
- Manque d'incitation à l'implication des étudiants dans la vie de l'établissement et sa gouvernance ;
- Inégale implication des enseignants-chercheurs dans le partage des responsabilités pédagogiques et administratives.

## III – Les recommandations

- Être acteur des partenariats régionaux et internationaux privilégiés sans attendre la mise en place d'une instance de coordination à l'échelle du site ;
- Valoriser le potentiel scientifique par une meilleure communication externe ;
- Redéfinir précisément la stratégie et le positionnement de la politique des langues, de l'apprentissage, de la formation continue et des formations innovantes et les doter de moyens financiers et humains pour une mise en œuvre efficace ;
- Décloisonner la recherche, en s'appuyant sur les fédérations, le partenariat avec le CNRS, la MSHA et l'ED Humanités et en soutenant la place de l'établissement dans le périmètre de l'Idex ;
- Remédier à la dispersion des services de l'étudiant ;
- Exploiter davantage les potentialités du campus interuniversitaire en termes de vie étudiante et culturelle et de valorisation du patrimoine.

# Liste des sigles

## A

|        |                                                                                                    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AERES  | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur                                 |
| AES    | (Filière) Administration économique et sociale                                                     |
| Amue   | Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche |
| ANR    | Agence nationale de la recherche                                                                   |
| Apogee | Application pour la gestion des étudiants et des enseignements                                     |
| ARTT   | Aménagement et réduction du temps de travail                                                       |
| Ater   | Attaché temporaire d'enseignement et de recherche                                                  |

## B

|        |                                                                                             |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baip   | Bureau d'aide à l'insertion professionnelle                                                 |
| BDE    | Bureau des élèves                                                                           |
| Biatss | Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé |
| BP     | Budget primitif                                                                             |
| BQF    | Bonus qualité formation                                                                     |
| BQR    | Bonus qualité recherche                                                                     |
| BTS    | Brevet de technicien supérieur                                                              |
| BU     | Bibliothèque universitaire                                                                  |
| BUIIO  | Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation                             |
| BVE    | Bureau de la vie étudiante                                                                  |

## C-E

|        |                                                                                  |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------|
| CA     | Conseil d'administration                                                         |
| CAF    | Capacité d'autofinancement                                                       |
| CDVEA  | Commission de développement des études et de la vie associative                  |
| CFVU   | Commission de la formation et de la vie universitaire                            |
| CFA    | Centre de formation d'apprentis                                                  |
| CG     | Conseil général                                                                  |
| CHS    | Comité d'hygiène et de sécurité                                                  |
| CICF   | Contrôle Interne Comptable et Financier                                          |
| Cifre  | Convention industrielle de formation par la recherche                            |
| Cive   | Conseil des initiatives et de la vie étudiante                                   |
| CNRS   | Centre national de la recherche scientifique                                     |
| CNU    | Conseil national des universités                                                 |
| COM    | Contrats d'objectifs et de moyens                                                |
| Comue  | Communauté d'universités et établissements                                       |
| CPE    | Commission paritaire d'établissement                                             |
| CPER   | Contrat de projets État-région                                                   |
| CR     | Commission de la recherche                                                       |
| Cri    | Centre de ressources informatiques                                               |
| Crous  | Centre régional des œuvres universitaires et scolaires                           |
| CS     | Conseil/commission scientifique                                                  |
| CV     | Curriculum vitae                                                                 |
| D      | (LMD) Doctorat                                                                   |
| DAEU   | Diplôme d'accès aux études universitaires                                        |
| Depp   | Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance                |
| Deve   | Direction des enseignements et de la vie étudiante                               |
| DGESIP | Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle |
| DGS    | Directeur général des services                                                   |
| DIVU   | Direction Vivre à l'université                                                   |
| DRAC   | Direction régionale des affaires culturelles                                     |
| DRH    | Direction des ressources humaines                                                |
| DRRT   | Délégation régionale à la recherche et à la technologie                          |
| DRV    | Direction de la recherche et de la valorisation                                  |

|         |                                                                                                                                    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DU      | Diplôme universitaire                                                                                                              |
| DUT     | Diplôme universitaire de technologie                                                                                               |
| EA      | Équipe d'accueil                                                                                                                   |
| EC      | Enseignant chercheur                                                                                                               |
| ECTS    | <i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre) |
| ED      | École doctorale                                                                                                                    |
| ENT     | Environnement numérique de travail                                                                                                 |
| EPA     | Établissement public à caractère administratif                                                                                     |
| EPCS    | Établissement public de coopération scientifique                                                                                   |
| EPST    | Établissement public à caractère scientifique et technologique                                                                     |
| Erasmus | <i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)                                         |
| ESPE    | Ecole supérieure du professorat et de l'éducation                                                                                  |
| ESTB    | École Supérieure de Théâtre de Bordeaux                                                                                            |
| ETP     | Équivalent temps plein                                                                                                             |

## F-G

|        |                                                                                                |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Feder  | Fonds européen de développement régional                                                       |
| FLE    | Français langue étrangère                                                                      |
| FMSH   | Fondation Maison des Sciences de l'Homme                                                       |
| FOAD   | Formation ouverte et à distance                                                                |
| FR     | Fédérations de recherche                                                                       |
| FSDIE  | Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes                             |
| GBCP   | Gestion Budgétaire et Comptable Publique                                                       |
| Geisha | Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique) |
| Gis    | Groupement d'intérêt scientifique                                                              |
| GPEC   | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences                                          |
| GRH    | Gestion des ressources humaines                                                                |

## H

|         |                                                                             |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Harpege | Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)       |
| HC      | Heures complémentaires                                                      |
| HCERES  | Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| HDR     | Habilitation à diriger des recherches                                       |
| HMONP   | Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre                        |

## I

|        |                                                                                     |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| latss  | Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé          |
| IDEX   | Initiative d'excellence                                                             |
| IEP    | Institut d'études politiques                                                        |
| IFR    | Institut fédératif de recherche                                                     |
| IGAENR | Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche |
| IGE    | Ingénieur d'études                                                                  |
| IGR    | Ingénieur de recherche                                                              |
| ITA    | (Personnels) Ingénieurs, technique et administratif                                 |
| IUF    | Institut universitaire de France                                                    |
| IUT    | Institut universitaire de technologie                                               |

## L-M

|            |                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------|
| L/L1/L2/L3 | (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année         |
| LEA        | Langues étrangères appliquées                                |
| LLCE       | Langues, littératures et civilisations étrangères            |
| LLSH       | Lettres, langues et sciences humaines                        |
| LMD        | Licence-master-doctorat                                      |
| LP         | Licence professionnelle                                      |
| LRU        | Loi relative aux libertés et responsabilités des universités |
| LSH        | Lettres et sciences humaines                                 |
| M          | (LMD) Master                                                 |
| M/M1/M2    | (LMD) Master, master 1re année, 2e année                     |
| MC         | Maître de conférences                                        |
| MDE        | Maison des étudiants                                         |

|        |                                                                                    |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------|
| MEEF   | Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation                       |
| MENESR | Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche |
| MSH    | Maison des sciences de l'homme                                                     |
| MSHA   | Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine                                         |

## O-R

|       |                                                         |
|-------|---------------------------------------------------------|
| ODE   | Observatoire des étudiants                              |
| OEVP  | Observatoire des études et de la vie professionnelle    |
| OFVE  | Observatoire des formations et de la vie étudiante      |
| ORPEA | Observatoire régional des parcours étudiants aquitains  |
| OVE   | Observatoire de la vie étudiante                        |
| P     | (Master) professionnel                                  |
| PES   | Prime d'excellence scientifique                         |
| PEDR  | Prime d'encadrement doctorale et de recherche           |
| PIA   | Programme d'investissement d'avenir                     |
| PME   | Petite et moyenne entreprise                            |
| PR    | Professeur des universités                              |
| Pres  | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur           |
| PES   | Prime d'excellence scientifique                         |
| POSIP | Pôle Orientation Stages et Insertion Professionnelle    |
| PRL   | Plan réussite en licence                                |
| RCE   | Responsabilités et compétences élargies                 |
| RH    | Ressources humaines                                     |
| RI    | Relation internationales                                |
| RNCP  | Répertoire national des certifications professionnelles |
| RTRA  | Réseau thématique de recherche avancée                  |

## S

|           |                                                                                          |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Satt      | Société d'accélération du transfert de technologies                                      |
| SCD       | Service commun de documentation                                                          |
| SCUIO     | Service commun universitaire d'information et d'orientation                              |
| SCUIOP    | Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle |
| SG        | Secrétariat général                                                                      |
| Shon      | Surface hors œuvre nette                                                                 |
| SHS       | Sciences humaines et sociales                                                            |
| SIHAM     | Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois               |
| Sifac     | Système d'information financier analytique et comptable                                  |
| SIGDU     | Service Interuniversitaire Gestion Domaine Universitaire                                 |
| SIUAPS    | Service interuniversitaire des activités physiques et sportives                          |
| SIUH      | Service interuniversitaire handicap                                                      |
| Stic      | Sciences et technologies de l'information et de la communication                         |
| SRI       | Service des relations internationales                                                    |
| SUAPSPA   | Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air                 |
| SUIO      | Service universitaire d'information et d'orientation                                     |
| S(I)UMPPS | Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé         |

## T-W

|      |                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------|
| TD   | Travaux dirigés                                                          |
| TIC  | Technologies de l'information et de la communication                     |
| Tice | Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement |
| UBM  | Université Bordeaux Maigne                                               |
| UB   | Université de Bordeaux                                                   |
| UFR  | Unité de formation et de recherche                                       |
| UMR  | Unité mixte de recherche                                                 |
| UMS  | Unité mixte de service                                                   |
| UPPA | Université de Pau et des Pays de l'Adour                                 |
| UE   | Unité d'enseignement                                                     |
| VAE  | Validation des acquis de l'expérience                                    |
| VP   | Vice-président                                                           |
| VPE  | Vice-président étudiant                                                  |
| Wifi | <i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)                             |





# Observations du président



Présidence

Date : Pessac, le 27 novembre 2015  
 Objet : Réponse à la version définitive du rapport du HCERES  
 Nréfs : JPJ/FC/2015/45

HCERES  
 A l'attention de Monsieur Philippe TCHAMITCHIAN  
 Directeur

Monsieur le Directeur,

J'ai l'honneur de faire suite à votre courrier concernant le rapport final d'évaluation de mon université, l'Université Bordeaux Montaigne, et les observations qu'il suscite de la part de l'équipe de direction de l'établissement. Mais, auparavant, permettez-moi, Monsieur le Directeur, de remercier M. Laurent Jaffro, professeur des universités en philosophie à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, qui a présidé le comité d'évaluation, et, à travers lui, l'ensemble des évaluateurs. A bien des égards, leur rapport contient les éléments d'une feuille de route et de voies d'amélioration pour la période 2016-2020 qui s'ouvre devant nous.

L'Université Bordeaux Montaigne ne se définit pas seulement comme une « université de formation » ; elle ne revendique pas cette appellation. Elle ne considère pas que l'éducation soit le seul centre de gravité des métiers de l'université. Elle est aussi une « université de recherche ». Le rapport souligne d'ailleurs comme des points forts de l'établissement la qualité de la recherche qu'on y mène et la qualité de l'école doctorale Montaigne-Humanités. L'insertion professionnelle des étudiants y est enfin une préoccupation constante. Ainsi l'Université Bordeaux Montaigne fait totalement sienne, de la façon la plus équilibrée qui soit et avec le même souci de l'efficacité, les trois missions que la loi assigne à l'université française.

Le second point du rapport sur lequel il est nécessaire de s'arrêter est celui de l'inscription de l'établissement dans le paysage métropolitain et régional, son positionnement stratégique, ses partenariats. Dès 2010, l'Université Bordeaux Montaigne (alors Bordeaux 3) a fait le choix de ne pas participer au chantier de la fusion des universités et établissements bordelais, un choix confirmé, ratifié à 86% en 2013 dans le cadre d'un référendum organisé auprès de l'ensemble des personnels et des étudiants élus. Observons au passage que deux autres établissements du site bordelais qui s'étaient engagés dans le chantier de la fusion – Sciences Po Bordeaux et l'Institut National Polytechnique de Bordeaux Aquitaine – s'en sont retirés en 2012. Notre refus de fusionner ne peut être réduit à une question de valeurs car nous ne prétendons pas avoir le monopole de l'humanisme, contrairement à ce que le rapport affirme tandis que l'on peut s'interroger –précisément à l'observation du fonctionnement des universités fusionnées- sur la valeur ajoutée qu'apporte une fusion au plan de la gouvernance, alors que sont multipliées les strates politiques et administratives intermédiaires, au plan du dialogue de gestion avec les composantes éloignées du centre de décision, au plan du dialogue social qui perd en proximité, ou encore au plan des conditions de travail des personnels.

Contrairement à ce que le rapport affirme, nous n'avons aucune réticence à l'égard d'une collaboration poussée avec le partenaire métropolitain qu'est l'Université de Bordeaux.

Université Bordeaux Montaigne  
 Domaine universitaire F-33607 PESSAC Cedex  
 tél : +33 (0)5 57 12 44 44  
[www.u-bordeaux-montaigne.fr](http://www.u-bordeaux-montaigne.fr)





Mais la collaboration suppose que l'esprit collaboratif soit partagé; la collaboration, nous la concevons entre partenaires et non dans une perspective de subordination. Or, si nous n'avons pas opté pour la fusion, nous n'avons pas choisi non plus l'association avec l'université de Bordeaux.

Preuve de notre ouverture, depuis plus d'un an nous agissons - et même sommes souvent à l'initiative - pour poser les bases de la coopération interuniversitaire et inter-établissements sur le site de Bordeaux. Nous n'avons pas manqué de « pro activité » ; sur certains dossiers nous avons même été moteur. En revanche, notre partenaire n'a pas toujours fait preuve de la réactivité attendue.

Il reste qu'une convention de coopération bilatérale a été signée avec l'Université de Bordeaux au début de 2015 ; de même une convention inter-établissements, à l'échelle du site bordelais. On le voit, l'Université Bordeaux Montaigne dans sa relation avec sa voisine n'est pas timorée et encore moins frileuse ; elle ne se reconnaît pas dans ce que le rapport dit d'elle comme établissement ayant une propension à ne pas prendre l'initiative de coopérer avec des partenaires, comme un établissement ne semblant vouloir compter que sur lui-même. Ajoutons que, pour partie, la collaboration entre les établissements bordelais s'inscrit dans le cadre de la Communauté d'Universités et d'Etablissements d'Aquitaine.

Le rapport, reprenant les dires « des acteurs » sans préciser qui sont ces acteurs, estime que l'Université Bordeaux Montaigne est dans une situation périphérique par rapport aux Programmes d'Investissements d'Avenir. Cela tient principalement à la nature de ceux-ci qui ne font qu'une place seconde ou annexe aux SHS. Pour autant, les enseignants de notre université sont loin d'avoir fait la démonstration d'une faible réactivité à la dynamique de l'Idex car ils ont participé à tous les appels d'offre. La question majeure est ici celle des arbitrages rendus, même si des projets émanant de notre université ont pu être retenus. Notons, au passage, que si l'Idex est portée par l'Université de Bordeaux, le conseil d'administration de cette université n'en est pas l'organe délibératif comme il est dit dans le rapport: en la matière, l'organe délibérant est le conseil de gestion de l'Idex au sein duquel l'Université Bordeaux Montaigne, fondatrice de l'Idex, est représentée.

Le partenariat avec l'Université de Pau et des Pays de l'Adour repose moins sur un rejet de ce que cette université du sud aquitain et l'Université Bordeaux Montaigne refusent, que sur une vision partagée de la politique de site qui doit s'inscrire dans un cadre académique, régional, et dont la Communauté d'Universités et d'Etablissements d'Aquitaine doit être porteuse.

Certes, celle-ci se définit comme une communauté de mission et non de gestion. Il n'en reste pas moins qu'elle a vocation, conformément à la loi, à porter la politique de site, soit le volet commun ou partagé du prochain contrat quinquennal. A l'automne 2014, elle a défini son projet stratégique autour des missions légales qui sont les siennes et de perspectives propres, telle la coopération transfrontalière avec les universités espagnoles d'outre-Pyrénées, laquelle ne se réduit pas au grand projet transfrontalier Euskampus que l'Université de Bordeaux a tendance à s'approprier au titre d'une Idex pourtant partagée par les établissements du site bordelais.



S'agissant de l'ESPE, le rapport exprime l'idée qu'un cadre conventionnel entre l'UBM et l'UB est requis pour compenser le portage de l'école par l'UB. Mais ici encore, le problème n'est pas celui de la vive réticence des élus d'UBM à l'égard de conventions dont ils estiment qu'elles préparent une fusion; il réside dans la difficulté pour le partenaire bordelais à reconnaître la spécificité de notre université dans la formation des maîtres, et à tenir, sous une forme ou une autre, au moment où il est question d'élaborer un nouveau dossier d'accréditation pour les années 2016-2020, l'engagement souscrit en 2013 du rattachement de l'Ecole à la Comue.

Sur l'évaluation que le comité fait de la politique en matière de recherche, il nous paraît simplificateur d'écrire que la culture de l'appel à projet a du mal à s'imposer comme force fédérative coexistant avec la recherche individuelle et que les quatre axes interdisciplinaires censés fédérer la recherche sont à cet égard un échec reconnu. En effet, la culture de l'appel à projets est fortement soutenue; un Pôle ingénierie de projets de recherche et de valorisation a été créé à la Direction de la Recherche; les appels ne restent pas sans réponse; les moyens affectés à ces axes dans la politique scientifique de l'établissement sont ainsi fortement consommés. Par ailleurs, il est erroné de dire que la mise en place d'axes prioritaires serait reconnue comme un échec et que l'ensemble, ou même la majorité des sommes accordées dans le cadre de la PSE (Politique Scientifique d'Etablissement), l'aurait été à des programmes blancs.

L'Université Bordeaux Montaigne entend continuer à promouvoir, car elle promeut déjà, une politique des langues dynamique, fondée sur un potentiel unique, l'enseignement de 23 langues. Elle se positionne en effet comme référent en la matière, et entend être reconnue comme telle, s'agissant du site bordelais d'abord et au-delà, au niveau académique et au niveau international autour de la promotion du français langue étrangère de la francophonie. Avec la formation des maîtres et des enseignants pour répondre aux besoins de l'Education Nationale, la formation des étudiants étrangers et des formateurs français comme des formateurs étrangers en langue française est un de ses horizons.

Sur la question du pilotage, parler de culture du contrôle et de la performance portée par l'équipe de direction mais inégalement partagée par la communauté nous semble également inapproprié; il vaudrait mieux parler de logique de maîtrise et d'accompagnement.

En matière budgétaire le rapport souligne des comptes de résultats excédentaires depuis plusieurs années comme n'étant pas le fruit d'une politique volontariste mais l'addition de crédits non consommés; certes, mais pour partie, ils sont aussi le résultat de notifications ministérielles de crédits arrivées tardivement dans l'année. La sous-consommation de crédits de fonctionnement fait en outre l'objet d'un traitement particulier qui a pris la forme d'une refonte de l'organigramme budgétaire et la mise en place d'un dialogue de gestion infra-annuel afin de procéder à une reprogrammation des crédits. Le rapport pointe une absence de stratégie budgétaire pluriannuelle. Celle-ci est d'autant plus difficile à mettre en œuvre que notre université, comme l'ensemble des universités de France, ne dispose d'aucune visibilité sur la stratégie pluriannuelle d'affectation des crédits ministériels, un écueil majeur si l'on considère que notre université dépend pour 86% de ses recettes des dotations de l'Etat.





Au chapitre de la fonction ressources humaines, le point de vue des rapporteurs est sévère. Il convient ici de rappeler que l'établissement a opéré en 2010 une réforme interne passant par un travail considérable de cartographie et de repyramidage des emplois, un travail qu'il s'apprête à réinterroger, notamment dans le cadre de la mise en place du Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel dans la fonction publique de l'Etat (RIFSEEP). Par ailleurs, nos campagnes d'emplois s'efforcent de combiner la prise en compte des besoins de l'établissement, l'impératif de progression dans la carrière des agents titulaires, la stabilisation des agents non-titulaires (loi du 12 mars 2012 dite Sauvadet, CDIisation des agents non titulaires - dans une université qui compte 44% de contractuels en Equivalent Temps Plein - etc.) Dans le domaine de la gestion de la masse salariale comme dans d'autres, celui de la politique RH notamment, la mauvaise interaction ou la dissociation relevée par le rapport entre l'équipe présidentielle et l'équipe administrative nous semble relever d'une analyse erronée des conditions de la prise de décision au sein de notre université.

A plusieurs endroits de son rapport, le comité évoque l'insuffisance des moyens humains mobilisés. C'est un fait avec lequel l'université doit compter : rappelons ici qu'elle se situe au 74ème rang sur 77 universités en 2012 pour le ratio nombre de BIATSS / nombre d'étudiants. Cela limite bien évidemment le déploiement d'une stratégie d'envergure qui serait multifacettes, celle que l'on pourrait souhaiter.

Pour terminer, oui, l'Université Bordeaux Montaigne a clairement fait le choix de la non-fusion avec l'Université de Bordeaux. Mais il ne s'agit en rien d'une stratégie de splendide isolement ou d'enfermement. Il ne s'agit pas non plus d'un pari. Elle entend, comme le rapport du comité l'y incite, renforcer ses partenariats ; elle œuvre en ce sens depuis la création de l'Université de Bordeaux en 2014. Mais dans le même temps sa stratégie métropolitaine est non exclusive d'une politique régionale, aux dimensions de l'Académie de Bordeaux aujourd'hui, et peut-être demain à celle de la nouvelle grande Aquitaine.

Recevez, Monsieur le Directeur, mes cordiales salutations.

Jean-Paul JOURDAN  
Président de l'Université Bordeaux Montaigne

# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Bordeaux-Montaigne a eu lieu du 2 au 4 juin 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Laurent Jaffro, professeur des universités en philosophie à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

## Ont participé à l'évaluation :

- Olivier Christin, professeur ordinaire en histoire moderne, Université de Neuchâtel ;
- Laurence Denooz, professeur des universités en culture et littérature arabes, Université de Lorraine ;
- Romain Kirchdorfer, vice-président étudiant, Université Stendhal-Grenoble 3 ;
- Denis Lambert, directeur du Crous de Paris ;
- Elisabeth Pinto-Mathieu, professeur des universités en langue et littérature médiévales, Université d'Angers ;
- Marie-Geneviève Vandesande, directrice exécutive des Presses de Sciences Po.

Xavier Lafon, délégué scientifique, et Faïza Naït-Bouda, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>