



cné

L'Université Michel de Montaigne - Bordeaux 3

Rapport d'évaluation

décembre 2006

Rapport d'évaluation de l'Université Michel de Montaigne - Bordeaux 3

**Comité national d'évaluation
des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel**

Constat et recommandations

L'Université Michel de Montaigne - Bordeaux 3 est la deuxième des quatre universités bordelaises du point de vue de la taille. Elle compte quelque 16 000 étudiants, soit 22% de l'ensemble aquitain dont fait partie également l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. Elle est l'une des principales universités de France dans le domaine des lettres et des sciences humaines, bien qu'elle ne couvre pas tout le spectre de ce secteur, la psychologie, la sociologie et les sciences de l'éducation ayant été rattachées à l'Université Bordeaux 2. Elle comprend aussi quelques physiciens en archéologie et, surtout, l'institut EGID (Environnement, géo-ingénierie et développement), relevant des sciences de la terre.

L'université est actuellement dirigée par une équipe dynamique, animée par un président à l'idéal humaniste affirmé, et fermement décidée à faire de Michel de Montaigne - Bordeaux 3 un établissement ouvert, moderne et convivial.

I - Constat

1 - Les atouts

Un potentiel important et diversifié

Depuis la précédente évaluation (1992), l'Université Michel de Montaigne a fortement évolué. Sans négliger ses enseignements traditionnels, conduisant particulièrement aux concours d'enseignement, elle a développé la professionnalisation des études : les filières dites "nouvelles" en 1992, telles que les langues étrangères appliquées, la communication, l'aménagement, ont été valorisées auprès de la communauté universitaire et à l'extérieur de l'université. Elles se sont étoffées et ont créé une dynamique qui s'est traduite par la création de structures adaptées, comme l'IUP Sciences de l'information et de la communication, devenu l'Institut des sciences de l'information et de la communication (ISIC), et surtout par une irradiation vers d'autres composantes plus "classiques", qui préparent aujourd'hui à des masters professionnels.

L'Université Michel de Montaigne dispose ainsi d'un potentiel pédagogique et scientifique à la fois important et diversifié. Les UFR de langues témoignent, par exemple, de la richesse de l'université dans ce domaine, richesse qui sera mise en valeur dans le projet interuniversitaire de Maison des langues. Une volonté semblable de valorisation par le regroupement a abouti à des résultats dans le secteur de l'information : l'entente entre l'IUT et l'ISIC a donné naissance à un pôle de formation lisible et attractif, couvrant toutes les branches du journalisme.

La recherche a, elle aussi, fait de grands progrès dans l'ensemble des composantes de l'université, confortant l'excellence de quelques grands axes comme l'histoire, l'archéologie, la géographie, les études ibériques, les études basques, la linguistique ou la communication, notamment par le rapprochement d'équipes. Le projet de fusion des deux écoles doctorales actuelles en une seule, en mutualisant les moyens et en donnant une place plus grande aux problèmes d'insertion professionnelle, devrait permettre la poursuite de ce mouvement et, ainsi, dynamiser davantage la recherche et la formation à la recherche.

Une université ouverte sur son environnement

Rassemblant 95% de ses effectifs étudiants sur le domaine universitaire de Pessac-Talence-Gradignan, l'Université Michel de Montaigne a su mettre en œuvre une politique de coopération avec les autres universités bordelaises présentes sur ce site. Les actions de recherche communes ont pris la forme de PPF soutenus par la Région ou de programmes interuniversitaires avec la Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine (MSHA). Cette stratégie de l'établissement, poursuivie par les équipes présidentielles successives, a abouti en 1997 à l'intégration de l'université dans le Pôle universitaire de Bordeaux, sur le point de devenir Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), dénommé "Université de Bordeaux". Enfin, l'établissement a su élargir l'espace de la coopération interuniversitaire en adhérant en 2001 au Réseau universitaire du grand Sud-Ouest (RUGSO), qui réunit onze établissements d'enseignement supérieur de trois régions : Aquitaine, Limousin, Midi-Pyrénées.

La professionnalisation des cursus a conduit au développement de partenariats avec les milieux professionnels des secteurs de l'information-communication, de l'aménagement, de la géo-ingénierie, d'abord dans le cadre de l'IUT, puis dans celui des nouveaux domaines des masters professionnels. Avec les collectivités locales et territoriales, et tout particulièrement la Région Aquitaine, les relations sont bonnes et fructueuses.

Des performances satisfaisantes

En formation et en recherche, quelques indicateurs témoignent d'indéniables succès : progression du taux de réussite des étudiants, résultats aux concours satisfaisants, grand nombre de publications et de manifestations scientifiques, qualité des ouvrages scientifiques publiés par les Presses universitaires de Bordeaux...

L'université ne néglige aucune des missions qui sont les siennes, jouant son rôle dans la promotion sociale des étudiants. Ce faisant, elle parvient à concilier les deux exigences propres à toutes les universités : dispenser un enseignement de masse et former des élites.

La vie et la représentation étudiantes sont également une des préoccupations majeures de l'université. Beaucoup d'efforts sont faits dans plusieurs domaines, comme ceux de la prise en charge des étudiants handicapés, de l'animation culturelle et de l'activité sportive... La reconnaissance de la place et du rôle des étudiants dans le fonctionnement de l'établissement est une réalité que la progression des taux de participation aux élections des conseils centraux traduit assez bien.

Une équipe dirigeante très volontariste

L'engagement très fort du président et de l'équipe présidentielle, leur lucidité sur les dysfonctionnements de l'université et les efforts à entreprendre, leur volonté de disposer d'un diagnostic précis sur la situation de leur établissement et de se soumettre à l'évaluation externe, enfin leur vision prospective ambitieuse constituent sans doute aujourd'hui le meilleur atout de l'université. Ils œuvrent pour que la stratégie définie soit relayée par tous les membres de la communauté universitaire, afin d'aboutir à l'adoption des réformes indispensables à la mise en place d'une politique d'enseignement et de recherche concertée et conforme à l'esprit du LMD, susceptible d'améliorer l'image de l'université.

2 - Les obstacles

La traduction dans les faits des ambitions présidentielles se heurte à des obstacles difficiles à surmonter, qui relèvent principalement du mode de fonctionnement de l'université.

Des structures nombreuses, dispersées et autonomes

L'organisation se caractérise par le grand nombre et l'éparpillement des structures : une quinzaine de composantes de formation, 24 équipes de recherche, une dizaine de services centraux auxquels s'ajoutent des entités de différentes natures. Cette multiplication des pôles de responsabilité ne favorise pas une bonne gestion.

Les entités ainsi multipliées et dispersées entraînent un gaspillage de moyens, entravent la réflexion collective à tous les niveaux et la communication interne. En particulier, la répartition tacite des rôles en matière de formation et de recherche (aux UFR l'enseignement, aux laboratoires la recherche) pèse fortement sur la politique scientifique aussi bien que sur le recrutement des enseignants-chercheurs.

Des compétences respectives mal définies

Malgré les efforts du secrétariat général, le manque de clarification des compétences respectives explique la persistance du sentiment de défiance entre les services centraux et les UFR et la résistance de ces dernières à s'engager dans une logique de mutualisation.

De la même façon, la répartition des rôles entre les vice-présidents délégués et les chargés de mission d'une part, et les responsables des services centraux d'autre part, n'a guère fait l'objet de discussions précises sur les missions de chacun ni donné lieu à des lettres de mission. Ainsi, le manque d'association entre les compétences d'une direction politique enseignante et celles des directions administratives contribue à perturber le fonctionnement des structures concernées. Plus généralement, le flou dans lequel se situent les rapports entre le politique et l'administratif est, dans une large mesure, responsable du malaise des IATOS.

Des conseils qui manquent d'efficacité

Malgré tous les efforts récemment déployés, les conseils ne jouent pas pleinement le rôle qui doit être le leur. Ils sont davantage consultés sur des questions de gestion courante que sur des projets de l'université et n'interviennent souvent que pour valider les propositions des commissions. Celles-ci préparent les réunions des conseils mais, pour légitimes et utiles qu'elles soient, elles ne sauraient se substituer aux instances réglementaires de délibération et de décision. En outre, les relations entre les trois conseils centraux sont beaucoup trop ténues et peu conformes aux dispositions de la loi.

3 - Les conséquences

La dispersion des structures, la dilution des responsabilités, la faiblesse des organes statutaires rendent difficile la conduite d'une politique commune de formation et de recherche. La mise en place du LMD montre, en effet, que les réponses apportées par les UFR aux consignes générales données par le CEVU reproduisent l'organisation disciplinaire antérieure et s'inscrivent dans une logique davantage gestionnaire que pédagogique. Les UFR ont eu beaucoup de mal à dialoguer entre elles, notamment pour définir des unités transversales en licence et pour favoriser des réorientations. Les masters sont éclatés en 29 spécialités.

Dans le domaine de la recherche, le Conseil scientifique ne parvient pas à déterminer clairement des priorités scientifiques pouvant évoluer dans le temps. Il n'est pas en mesure non plus de contribuer à la mise au point d'une stratégie des relations internationales en fonction des objectifs de la recherche et de la coopération scientifique, ou de conduire une réflexion sur la question des publications scientifiques de l'université.

La dispersion et l'insuffisante coordination ont d'autres conséquences notables sur la prise en compte de l'insertion professionnelle des étudiants, notamment des docteurs, sur la politique documentaire et la diffusion de la documentation, sur l'activité internationale et l'articulation entre la mobilité et le LMD.

II - Recommandations

Pour aider l'Université Michel de Montaigne à venir à bout des obstacles qui s'opposent à la réalisation de ses ambitions légitimes, le CNÉ présente quelques recommandations.

1 - Des structures complémentaires plutôt que concurrentes

Pour lutter contre la dispersion des structures, le regroupement des UFR ou des formations de recherche est souhaitable et réalisable dans plusieurs cas, en particulier dans le domaine des langues qui, dans la perspective de la future Maison des langues, ont intérêt à s'unir. Toutes les opportunités doivent être saisies, mais ces regroupements, pour être efficaces et acceptés, gagneront à se faire dans le cadre d'un projet global de l'université.

Les blocages constatés tiennent moins au nombre des structures qu'aux relations qu'elles entretiennent entre elles. Pour les améliorer, il faut :

- encourager la concertation et la coopération entre les UFR, notamment pour l'aménagement du LMD et la création d'enseignements transversaux, ainsi que la collaboration entre laboratoires pour développer des recherches pluridisciplinaires, en utilisant en particulier les possibilités offertes par les appels d'offres régionaux, nationaux, internationaux, en proposant des PPF spécifiques... ;
- revitaliser le lien entre formation et recherche dans les UFR qui doivent également assumer leurs responsabilités dans la réflexion collective sur la politique de l'université ;
- clarifier et préciser les rapports entre le niveau central de l'université et le niveau des composantes, mais aussi entre le politique et l'administratif, en engageant une réflexion sur les missions des responsables des deux secteurs et en leur adressant des lettres de mission ;
- favoriser une meilleure gestion par mutualisation des moyens techniques et administratifs.

2 - Des conseils artisans de la politique de l'établissement

Un effort très important a déjà été entrepris touchant le fonctionnement des trois conseils. Il doit être poursuivi, pour qu'ils assument toutes les prérogatives que leur confère la loi et qu'ils soient vraiment les lieux où est discutée et élaborée la politique générale de l'établissement. La revitalisation des conseils implique nécessairement une réflexion sur l'articulation entre le travail des commissions ou des groupes de réflexion et les délibérations des conseils.

L'université doit pouvoir aussi bénéficier du travail important réalisé par le CA après consultation de la conférence des directeurs de composante et après discussion sur les redéploiements et promotions, pour la définition des emplois d'enseignants-chercheurs. Leur profil doit répondre aux axes prioritaires tracés par l'établissement dans le cadre du contrat quadriennal. Le CNÉ attire l'attention du ministère de l'Éducation nationale sur la nécessité de tenir compte des profils ainsi définis par le CA quand il s'agit d'affecter des emplois.

Les conseils sont certainement la clé de voûte de la réforme que doit conduire l'Université Michel de Montaigne pour forger son identité et pour gagner en lisibilité dans le cadre national et international.

3 - Une identité à promouvoir

L'université doit développer fortement ses activités internationales. Cette politique est évidemment liée à l'amélioration de l'accueil, à une meilleure intégration dans le cursus universitaire des séjours à l'étranger, à une organisation de la mobilité hors programmes, à une nouvelle conception (prévue dans le projet de contrat 2007-2010) des accords internationaux d'échanges, et, par-dessus tout, à la définition d'une politique claire et précise des relations internationales de l'université, votée par le CA après avis du Conseil scientifique et du CEVU.

L'université ne doit pas pour autant négliger ses liens avec les partenaires institutionnels que sont l'IUFM – avec lequel elle peut à présent réfléchir, dans un climat désormais pacifié, aux conditions d'une future intégration – et les lycées et collèges. Elle doit enfin étendre ses relations avec le monde du travail, comme elle le fait déjà dans les formations professionnalisées.

4 - Un rôle affirmé dans le PRES

Le projet de PRES Université de Bordeaux est en cours de finalisation et il convient que l'Université Michel de Montaigne y tienne une place à part entière. Ses atouts dans le domaine de l'enseignement et de la recherche la situent au niveau de ses partenaires et ses apports sont nombreux. Son projet ambitieux de Maison des langues, son action culturelle, son expérience de la valorisation scientifique, notamment par le biais des Presses universitaires de Bordeaux et des "Rencontres Montaigne", sa compétence en matière de gestion du patrimoine ou l'initiative qu'elle pourrait prendre dans la conduite de projets novateurs comme, par exemple, la conception d'une bibliothèque interuniversitaire favorisant la coopération et les échanges sur le campus et utilisant les moyens modernes de mise en réseau, sont des éléments importants qu'elle est seule à pouvoir offrir.

Cette intégration est considérée avec raison comme une chance qu'il faut savoir saisir. Elle permettra un resserrement des liens avec les autres universités bordelaises et un développement des actions communes ou concertées en formation initiale et continue, en recherche, dans le cadre de programmes transversaux, mais aussi dans le domaine de la valorisation, de la documentation, des activités culturelles et sportives, des relations internationales... Cependant, il ne faudrait surtout pas considérer que la création du PRES résoudra tous les problèmes qui se posent aujourd'hui à l'université. Mais la cohésion de l'ensemble de la communauté, étudiants compris, est indispensable pour que l'université occupe la place qu'elle mérite au sein du PRES.

Table des matières

Présentation de l'établissement	3
I L'institution et ses missions	3
1 - Repères historiques : les principaux changements institutionnels depuis la première évaluation en 1992	3
2 - Les sites de l'université	4
3 - Les grands domaines d'activité	4
II Chiffres-clés	8
1 - La population étudiante	8
2 - Les personnels	12
3 - Les ressources matérielles	13
III La problématique de l'évaluation	14
La démarche d'auto-évaluation de l'établissement	15
I Une démarche souhaitée par la direction de l'établissement	15
II Une auto-analyse critique	16
III Des outils d'évaluation à une véritable démarche qualité	18
L'évaluation des choix, de la stratégie et des résultats de l'université	21
I Aspirations et atouts	21
1 - Un projet visionnaire : entre tradition humaniste et rénovation	21
2 - Des aspirations soutenues par de solides atouts	24

II	Un fonctionnement complexe qui entrave la réalisation des projets	32
	1 - De la décision à la gestion	32
	2 - Les UFR et les composantes : relations avec la direction et l'administration centrale	37
III	Analyse des stratégies mises en place	41
	1 - Une stratégie de regroupement : projets et incitations	41
	2 - Une stratégie d'ajustement	46
	3 - Une stratégie de mise en œuvre transférée : le partenariat dans le PRES	46
IV	Propositions pour mettre en valeur les atouts de l'établissement	47
	1 - Exploiter la transversalité des services communs	47
	2 - Redonner confiance aux personnels	50
	3 - Développer des politiques innovantes	51
	4 - Remettre à plat l'activité internationale, la structurer et l'afficher	52
	Annexes	55
	Liste des sigles	59
	Réponse du président	63
	Organisation de l'évaluation	65

Présentation de l'établissement

I - L'institution et ses missions

1 - Repères historiques : les principaux changements institutionnels depuis la première évaluation en 1992

C'est en 1970, quelques mois après la loi d'orientation sur l'éducation votée fin 1968, que se constituent les trois universités bordelaises, Bordeaux 1, Bordeaux 2 et Bordeaux 3. La première rassemble les disciplines scientifiques et juridiques, la seconde les disciplines de santé, la troisième les lettres et les sciences humaines. Cette dernière prend en 1991 le nom de Michel de Montaigne. En 1995, les scientifiques et les juristes de Bordeaux 1 se séparent : cette partition donne naissance à l'Université Montesquieu - Bordeaux 4, dévolue au droit, à l'économie et à la gestion. Aujourd'hui, les cinq universités de l'Académie de Bordeaux - les quatre bordelaises et l'Université (pluridisciplinaire) de Pau et des Pays de l'Adour - comptent quelque 70 000 étudiants. Les 15 939 étudiants de Bordeaux 3 représentent la plus grande part (22,2%) de cet ensemble, après ceux de Bordeaux 2 (24,4%) et avant ceux de Bordeaux 4 (19,3%), de Pau (17,6%) et de Bordeaux 1 (16,5%).

Lors de son évaluation par le CNÉ en 1992, l'Université Michel de Montaigne regroupait 10 UFR et un IUT. Elle compte aujourd'hui 11 UFR et 2 instituts internes régis par l'article L 713-9 du Code de l'éducation (ancien "article 33"), l'IUT Michel de Montaigne et l'EGID, institut qui a vocation à mener des actions de formation et de recherche dans les secteurs de l'eau, de l'environnement, de la géo-ingénierie, de l'image et du développement. La création d'un troisième institut article L 713-9, consacré au journalisme, l'IJBA (Institut de journalisme Bordeaux Aquitaine), était, à la rentrée 2006, imminente¹. Il préparera à un master professionnel Journalisme, qui remplace deux formations à présent caduques : l'une menant au DUT Journalisme, dispensée par le département Carrières de l'information de l'IUT, au sein duquel ne subsiste donc plus que le département Carrières sociales ; l'autre menant au master-IUP Journalisme, dispensée par l'une des filières de l'Institut des sciences de l'information et de la communication (ISIC), UFR de l'université.

¹ L'IJBA a été créé au *Journal officiel* du 11 septembre 2006.

Sur les 10 UFR recensées en 1992, 5 se retrouvent aujourd'hui, inchangées : Philosophie, Histoire, Langues étrangères et langues étrangères appliquées (LE-LEA), Pays anglophones, Études germaniques et scandinaves. Une sixième, Pays ibériques et ibéro-américains, a vu son intitulé légèrement modifié en Études ibériques et ibéro-américaines. L'UFR Géographie et gestion des espaces est devenue, début 2000, l'UFR Géographie et aménagement en absorbant la filière Aménagement de l'UFR Aménagement et ressources naturelles, qui a, quant à elle, donné naissance à l'EGID. Mais ce sont les secteurs Lettres, Info-com et Arts qui ont été le plus profondément réorganisés : l'énorme UFR Lettres et arts s'est scindée en 1995 en une UFR Lettres et une UFR Histoire de l'art et archéologie, issue du département d'archéologie et d'histoire de l'art, tandis que la musique, seule discipline artistique de l'UFR, rejoignait l'UFR Sciences de l'information, de la communication et des arts (SICA). Cette dernière, amputée en 1993 de son département d'information-communication devenu une UFR à part entière, l'Institut des sciences de l'information-communication (ISIC), a été justement rebaptisée en 2005 UFR Arts. Au total, Bordeaux 3 compte bien deux composantes de formation et de recherche de plus par rapport à 1992 : une UFR (2 créations : Histoire de l'art et archéologie, ISIC ; 1 suppression : Aménagement et ressources naturelles) et un institut article 33, l'EGID. On notera enfin la présence de 4 UFR de langues vivantes, auxquelles s'ajoute, au sein de l'UFR de Lettres, le département d'Enseignement complémentaire aux études de lettres, où sont enseignés l'occitan et le roumain.

En 1997 est créé le Pôle universitaire bordelais, dont l'Université Michel de Montaigne est d'emblée partie prenante et dont il y a tout lieu de penser qu'il sera remplacé à court terme par un Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES).

2 - Les sites de l'université

L'Université Michel de Montaigne est implantée sur trois sites :

- *le campus universitaire*, situé sur les trois communes de Pessac, Talence et Gradignan, rassemble 95% environ des effectifs étudiants ;
- *le site Renaudel*, en centre-ville (quartier Sainte-Croix), où se trouve depuis 2001 le département Carrières de l'information de l'IUT, accueille 4% environ des effectifs de l'université ;
- *l'antenne délocalisée d'Agen*, où est également présente Bordeaux 4, propose des enseignements de 1^{er} cycle en anglais et espagnol suivis par moins de 200 étudiants (1% environ des étudiants de Bordeaux 3).

Enfin, l'université assure à Bayonne, en cohabilitation avec l'UPPA, un enseignement de basque (licence et master).

3 - Les grands domaines d'activité

La formation

L'Université Michel de Montaigne, qui a entièrement basculé dans le LMD à la rentrée 2005, forme ses étudiants dans un domaine unique, Lettres et sciences humaines (LSH), qui s'articule autour de 8 mentions : Arts ; Lettres classiques et modernes, sciences du langage ; Langues et civilisations ; Langues étrangères appliquées ; Géographie et aménagement ; Histoire, histoire de l'art, archéologie ; Philosophie ; Information-communication. Cependant, si le découpage qui a présidé à la création des trois universités

bordelaises en 1970 a privé Bordeaux 3 de la psychologie, de la sociologie et des sciences de l'éducation, échues à Bordeaux 2, il l'a aussi enrichie d'un appoint inattendu de géologues, naguère affiché, puisque l'université se présentait comme une "université de lettres, sciences humaines et sciences de la terre". Les enseignements de SVT sont dispensés à l'EGID, hors LMD. On signalera aussi la présence de quelques physiciens en archéologie. Inversement, Bordeaux 1, à dominante scientifique, comporte des enseignements d'archéologie, de paléontologie, d'environnement, d'écologie et de philosophie des sciences.

Dans son rapport de 1992 consacré à Bordeaux 3, le CNÉ décrivait une université d'abord vouée aux disciplines classiques, où les filières nouvelles, comme l'aménagement, la communication ou les LEA, étaient volontiers marginalisées et où la professionnalisation se voyait opposer une résistance parfois farouche de la part d'une fraction des enseignants. Il n'en est plus de même aujourd'hui. Non seulement les filières nouvelles ont conquis reconnaissance et droit de cité, mais encore, fortes de leur expérience et de leur culture déjà anciennes dans le domaine de la professionnalisation, elles font valoir leurs compétences en la matière, ce qui leur confère au sein de l'établissement une identité bien marquée : intervenants professionnels dans les formations, stages obligatoires ou recommandés, conseils de perfectionnement associant enseignants-chercheurs et monde socio-économique, modules de recherche d'emploi, enquêtes d'insertion, accompagnement pédagogique différencié, pratiques d'auto-évaluation... Ainsi en est-il de l'IUT, de l'EGID, de l'ISIC. Mais plus encore, certaines composantes, jusqu'ici exclusivement tournées vers la recherche ou vers la préparation aux concours de l'enseignement, développent aujourd'hui au niveau master des formations professionnalisantes : l'UFR Lettres, le master professionnel Ingénierie culturelle ; l'UFR Arts, le master professionnel Métiers des arts et de la culture ; l'UFR Philosophie, le master professionnel Philosophie pratique : vie humaine et médecine. En 2005-2006, ce sont 1210 étudiants (hors DUT) qui préparent des diplômes professionnels. En particulier, le tiers des inscrits en master le sont dans des masters professionnels.

Il n'en reste pas moins que les concours de recrutement aux métiers de l'enseignement demeurent un débouché essentiel pour les étudiants de l'université, qui s'investit beaucoup, sans réelle coopération pédagogique avec l'IUFM, dans leur préparation. À la rentrée 2003, plus de 2000 étudiants étaient inscrits à la préparation des 10 CAPES proposés, et 350 à celle des 12 agrégations. Le rapport d'évaluation interne de l'établissement souligne *"qu'il obtient des résultats qui le placent en très bonne position parmi les universités de lettres et sciences humaines"* et fait état, pour la session 2004, d'un taux de réussite aux différentes agrégations de 37,7%, sans préciser cependant qu'il s'agit du pourcentage d'admis par rapport aux admissibles (23 admis sur 61 admissibles), le taux d'admis par rapport aux inscrits étant, lui, de 6,6% (23 admis sur 350 inscrits) !

La recherche

En 2006, à la veille du nouveau contrat quadriennal 2007-2010, le potentiel de recherche de l'Université Michel de Montaigne se composait de :

- 6 UMR, l'UMR TEMIBER (Territoires et élites dans le monde ibérique) ayant été définitivement supprimée en décembre 2004, après l'échec de sa restructuration ;
- 17 équipes d'accueil ;
- 1 jeune équipe ;
- 2 écoles doctorales, l'École doctorale interdisciplinaire des langages et des cultures (EDILEC) et l'ED Histoire-géographie.

Le tableau ci-dessous donne une vue synoptique de l'ensemble :

2 écoles doctorales	Histoire-géographie	EDILEC
<p>17 équipes d'accueil et 1 jeune équipe</p>	<p>Histoire</p> <ul style="list-style-type: none"> . Équipe d'accueil et de recherche en histoire de l'art . Centre aquitain d'histoire moderne et contemporaine (CAHMC) <p>Géographie</p> <ul style="list-style-type: none"> . Géoressources et environnement . Territoires et environnement en Aquitaine (TERRENA) 	<p>Information et communication</p> <ul style="list-style-type: none"> . Centre d'études des médias, de l'information et de la communication (CEMIC) . IMAGINES (Images/Histoire/Sociétés) <p>Langues</p> <ul style="list-style-type: none"> . Centre d'études canadiennes (CEC) . Langues et civilisations étrangères . Centre interuniversitaire de recherche sur l'Italie (CIRILLIS) . Centre d'études et de recherche sur le monde arabe et musulman (CERMAM) . Cultures et littératures de l'Amérique du Nord (CLAN) . Amérique latine, pays ibériques (AMERIBER) <p>Lettres</p> <ul style="list-style-type: none"> . Laboratoire pluridisciplinaire de recherches sur l'imaginaire appliquées à la littérature (LAPRIL) . Textes et cultures . Centre de recherche sur les modernités littéraires <p>Centres pluridisciplinaires</p> <ul style="list-style-type: none"> . Centre interdisciplinaire bordelais d'étude des Lumières (CIBEL) . Centre de recherches philosophiques sur la nature (CREPHINAT) . Textualisation, langage, cognition (TELANCO)
<p>6 unités mixtes de recherche (CNRS - Bordeaux 3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Aménagement, développement, environnement et société (ADES) . Institut de recherche sur les archéomatériaux (IRAMAT) . Institut de recherche sur l'Antiquité et le Moyen Âge (AUSONIUS) . Migrations internationales, territorialités et identités - Territoires et identités européennes (MITI-TIDE) 	<ul style="list-style-type: none"> . Centre de recherche sur la langue et les textes basques (IKER) . Équipe de recherche en syntaxe et en sémantique à Bordeaux (ERSSAB)

Les axes forts de la recherche à l'Université Michel de Montaigne sont :

- la géographie, en particulier des pays en développement, et l'aménagement. L'UMR ADES, née du regroupement de 3 UMR et FRE de Bordeaux 3 et Bordeaux 2, a une dimension européenne et internationale. Elle accueillera, pour le prochain contrat 2007-2010, l'EA TERRENA ;

- l'archéologie et l'histoire. Ce domaine prioritaire et en expansion est représenté par l'UMR AUSONIUS et l'UMR multisites IRAMAT (Bordeaux 3, Orléans, Université technologique de Belfort-Montbéliard). Toutes deux logées dans la Maison de l'archéologie, elles présentent auprès du Conseil régional des projets de recherche communs. Dotées d'un centre de documentation important et associées à deux laboratoires de Bordeaux 1 (Préhistoire et Anthropologie physique), avec lesquels elles devraient former une fédération interuniversitaire, elles constituent un pôle de dimension européenne qui comporte des laboratoires de pointe en imagerie informatique et en archéomatériaux. Extension d'AUSONIUS, l'Archéopôle d'Aquitaine, dont la mission est de diffuser auprès d'un public large l'information archéologique et la culture scientifique, a ouvert en 2005. On remarquera que certains historiens médiévistes se sont rattachés à l'EA AMERIBER faute d'avoir pu trouver leur place au sein d'AUSONIUS ;

- les études ibériques, représentées par la grosse équipe d'accueil AMERIBER ;

- les études basques, représentées par l'UMR IKER, unique en France, qui associe l'Université de Pau à l'Université Michel de Montaigne ;

- la linguistique, représentée par l'ERSSAB, composante bordelaise de l'UMR 5610, portée par l'Université Toulouse 2 - Le Mirail.

Dans le contrat 2003-2006, l'université appelait en outre de ses vœux l'émergence d'un pôle de recherche en communication, rendue possible par "*un potentiel d'enseignants-chercheurs parmi les plus importants de France*", ainsi que la création d'un "*grand institut fédératif d'études européennes*" à partir de l'UMR MITI-TIDE, qui regroupe, autour d'un programme transversal d'études européennes, des historiens, des géographes, des politologues et des civilisationnistes spécialistes de divers pays d'Europe.

Les équipes de Bordeaux 3 ont, durant la dernière période quadriennale, travaillé avec les équipes des autres universités du site, notamment au travers de 4 PPF soutenus par la Région, dont l'un consacré à "Vignes, vins et civilisations", et de 3 programmes de la Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine (MSHA) : Espaces francophones : temporalités - représentations ; Logiques spatiales de l'innovation ; Gestion sociale des espaces funéraires : une approche multidisciplinaire.

En 2006, les deux écoles doctorales comptaient environ un millier d'inscrits (60% à EDILEC, 40% à l'ED Histoire-géographie). L'un des problèmes auxquels elles se trouvent confrontées est la lenteur du flux des thèses, le pourcentage de soutenances par rapport au nombre d'inscrits se situant, depuis 2001, autour de 8%. Cette lenteur est cependant relative, compte tenu de la spécificité littéraire de l'université et du fait qu'un grand nombre de doctorants sont déjà enseignants titulaires dans le second degré. Dans ces conditions, l'école doctorale joue aussi un rôle dans la formation continue.

Le bilan du contrat 2003-2006 donne, à titre indicatif, le pourcentage de soutenances de thèse en 2002-2003 et 2003-2004 pour les 5 universités d'Aquitaine :

	2002-2003		2003-2004	
	Inscrits en doctorat	Thèses soutenues	Inscrits en doctorat	Thèses soutenues
Bordeaux 1	716	156 21,8%	760	155 20,4%
Bordeaux 2	462	85 18,4%	483	102 21%
Bordeaux 3	879	69 7,8%	944	73 7,7%
Bordeaux 4	492	49 10%	509	42 8,2%
UPPA	295	38 12,9%	331	58 17,5%
	2 844	397	3 027	430

Source : contrat quadriennal 2007-2010, volume 1, p.122. Données établies par le Collège des écoles doctorales des universités d'Aquitaine (CEDUA).

II - Chiffres-clés

1 - La population étudiante

Évolution des effectifs d'étudiants inscrits

	Effectifs 2004-2005		Évolution 1999-2000 / 2004-2005	
	Nombre d'inscriptions	dont 1 ^{ères} inscriptions	Nombre d'inscriptions	dont 1 ^{ères} inscriptions
Bordeaux 3	15 939	4 060	+3,1%	+13,6%
Tertiaires - lettres et sciences humaines	282 423	65 875	- 0,5%	+4,5%
Toutes universités	1 494 243	378 981	+3%	+6,4%

Source : MENESR - DEPP - SISE

Évolution de la répartition des étudiants par grandes disciplines
(toutes composantes - inscriptions principales)

	Effectifs 2004-2005			Évolution 1999-2000 / 2004-2005		
	Droit, sciences éco., AES	Lettres, langues et sciences humaines	Sciences et sc. pour l'ingénieur	Droit, sciences éco., AES	Lettres, langues et sciences humaines	Sciences et sc. pour l'ingénieur
Bordeaux 3	42	15 206	213	+61,5%	+1,7%	+46,9%
Tertiaires - lettres et sciences humaines	38 284	222 589	5 448	+1,8%	-0,3%	+5,4%
Toutes universités	402 818	494 475	320 355	+5,4%	+0,2%	-2,5%

Source : MENESR - DEPP - SISE

Répartition des étudiants par cycle universitaire (toutes composantes - inscriptions principales)

	1999-2000			2004-2005		
	Cycles 0 et 1	2 ^e cycle	3 ^e cycle	Cycles 0 et 1	2 ^e cycle	3 ^e cycle
Bordeaux 3	54,1%	36,4%	9,5%	55,2%	33,6%	11,2%
Tertiaires - lettres et sciences humaines	48,5%	40,3%	11,2%	47,4%	39,9%	12,7%
Toutes universités	51,5%	33,7%	14,9%	48,5%	34,1%	17,4%

Source : MENESR - DEPP - SISE

Répartition des étudiants par nationalité et par cycle en 2004-2005 (toutes composantes - inscriptions principales)

	Cycles 0 et 1			2 ^e cycle			3 ^e cycle		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Bordeaux 3	92,3%	2,4%	5,3%	86,7%	5,9%	7,4%	72,2%	4,8%	23%
Tertiaires - lettres et sc. humaines	87,6%	3,7%	8,7%	82,6%	5,3%	12,1%	69,8%	8,9%	21,3%
Toutes universités	90,1%	2,3%	7,6%	85,3%	3,9%	10,8%	74,9%	5,1%	20%

Source : MENESR - DEPP - SISE

	Tous cycles confondus		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Bordeaux 3	88,2%	3,8%	8%
Tertiaires - lettres et sciences humaines	83,3%	5%	11,7%
Toutes universités	85,8%	3,4%	10,8%

Évolution de la répartition des étudiants par nationalité (toutes composantes - inscriptions principales)

	Évolution 1999-2000 / 2004-2005		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Bordeaux 3	-1,5%	+21,6%	+55,8%
Tertiaires - lettres et sciences humaines	-5,2%	+19,2%	+49,7%
Toutes universités	-2,8%	+26,8%	+78,1%

Source : MENESR - DEPP - SISE

Répartition des étudiants par origine sociale en 2004-2005 (toutes composantes - inscriptions principales)

	Favorisée	Plutôt favorisée	Moyenne	Défavorisée	Non renseignée
Bordeaux 3	31,7%	15,1%	20,9%	16,8%	15,6%
Tertiaires - lettres et sciences humaines	33%	13,9%	18,8%	21,7%	12,6%
Toutes universités	34,3%	14,4%	19,7%	19,3%	12,3%

Source : MENESR - DEPP - SISE

Les boursiers à l'université - rentrée 2004 (toutes composantes)

	Nombre total de boursiers	Total de boursiers / inscriptions principales
Bordeaux 3	4 338	28,1%
Tertiaires - lettres et sciences humaines	64 352	23,8%
Toutes universités	355 438	24,9%

Source : MENESR - DEPP - AGLAE

Répartition des étudiants par bac d'origine en 2004-2005 (toutes composantes - inscriptions principales)

	Général	Technologique	Professionnel	Dispensé
Bordeaux 3	76,1%	8%	1,3%	14,5%
Tertiaires - lettres et sciences humaines	70,7%	10,4%	1,8%	17%
Toutes universités	73,8%	11,2%	1,4%	13,6%

Source : MENESR - DEPP - SISE

Dans un contexte de ralentissement généralisé de la progression des effectifs étudiants, voire de stagnation, l'Université Michel de Montaigne tire son épingle du jeu et s'en sort plutôt bien. À la rentrée 2005, au moment de la mise en place de la réforme LMD, l'université comptait en première année 4% d'étudiants de plus que l'année précédente. À la rentrée 2004, elle en comptait au total 15 939 pour 15 461 inscriptions principales, dont 934 à l'IUT et 14 527 en UFR ; 4 060 d'entre eux étaient en première inscription. Sur une période de 5 ans, les inscriptions principales sont en progression de 2,6% en UFR et en baisse de 3,3% en IUT. Or, pour le groupe de référence des universités tertiaires - lettres et sciences humaines -, ces deux taux sont respectivement de +0,3% et -6,7%. Pendant la même période, les premières inscriptions ont augmenté de 13,6%, alors qu'elles n'ont augmenté que de 4,5% pour l'ensemble du groupe de référence.

Les données sur la répartition des étudiants par grandes disciplines ne sont pas significatives, les fortes progressions observées ne concernant que des effectifs très faibles.

Concernant la répartition des étudiants par cycle, l'Université Michel de Montaigne présente un profil nettement atypique par rapport aux universités de son groupe : poids du 1^{er} cycle très important, parts du 3^e et surtout du 2^e cycle particulièrement faibles. Ce caractère atypique, loin de s'estomper au fil du temps, s'est au contraire renforcé sur les 5 dernières années, puisque l'écart avec les universités du même groupe est passé, entre 1999-2000 et 2004-2005, de +5,6% pour le 1^{er} cycle à +7,8%, de -3,9% pour le 2^e cycle à -6,3%. Seul l'écart pour le 3^e cycle se maintient (-1,7% en 1999-2000, -1,5% en 2004-2005).

La part des étudiants originaires du département de la Gironde ou des départements limitrophes est de 75% (76% pour le groupe de référence). Elle est restée stable au cours des 5 dernières années, de même que la proportion d'étudiants originaires des autres départements français (21,2% contre 18,9% pour le groupe de référence). S'agissant de la répartition par nationalité, l'université compte 3,8% d'étudiants originaires des autres pays européens et 8% d'étudiants issus d'autres continents, contre respectivement 5% et 11,7% pour le groupe de référence. Le déficit en matière d'accueil des étudiants étrangers est donc net par rapport aux autres universités de LSH (-4,9%). En 5 ans, la proportion de Français a baissé de 1,5% au profit des autres étudiants européens (+21,6%) et surtout des étudiants non européens (+55,8%) (contre -5,2%, +19,2% et +49,7% respectivement pour le groupe de référence). Le rattrapage observé n'est donc pas achevé. À l'heure actuelle, les 1 825 étudiants étrangers de Bordeaux 3 (11,8% de la population étudiante) proviennent de 144 pays, mais la moitié d'entre eux ne sont originaires que de 10 pays : les plus représentés sont le Maroc (270 étudiants) et le Sénégal (109). 329 étudiants sont accueillis dans le cadre de programmes d'échanges internationaux.

La part des étudiants d'origine favorisée ou plutôt favorisée, de 46,8%, est identique à ce qu'elle est dans le groupe de référence (46,9%). Si la part des étudiants d'origine défavorisée (16,8%) est nettement inférieure à celle du groupe de référence (21,7%), on ne peut véritablement en conclure que l'origine sociale est plus favorable à l'Université Michel de Montaigne, dans la mesure où la part d'étudiants pour lesquels cette indication n'est pas disponible est de 15,6%, contre 12,6% pour le groupe de référence. D'ailleurs, on constate que le pourcentage des boursiers (28,1%), et particulièrement des boursiers sur critères sociaux (27,3%) est sensiblement plus élevé à Bordeaux 3 que dans l'ensemble des universités LSH (respectivement 23,8% et 22,9%), même si la part des étudiants à l'échelon maximal de la bourse était légèrement inférieure à celle du groupe de référence (40% contre 43%). On observe par ailleurs une augmentation sur 5 ans de la proportion d'étudiants d'origine défavorisée (respectivement +2,8% pour la population globale et +5,4% pour les nouveaux bacheliers, contre +1% et -1,9% pour le groupe de référence).

Enfin, d'autres indicateurs, comme la proportion d'étudiants titulaires d'un baccalauréat technologique (8%) ou professionnel (1,3%) et sa progression en 5 ans (respectivement +2% et +1,1%), ou la proportion d'étudiants dispensés du baccalauréat (14,5%, soit +4,3% en 5 ans), ne permettent pas de conclure à une modification sensible de la population étudiante de Bordeaux 3 au cours des 5 dernières années (2000-2005).

Selon un document élaboré par la cellule Études et prospective (CEP) de l'université, 2 211 étudiants déclarent avoir exercé une activité professionnelle au cours de l'année universitaire et 81,4% d'entre eux ont eu une activité supérieure à 6 mois.

2 - Les personnels

Effectifs et proportion des personnels enseignants titulaires, par corps, en 2005

	Professeurs des universités et assimilés		Maîtres de conférences et assimilés		Second degré		Total
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	
Bordeaux 3	128	27,3%	276	58,8%	65	13,9%	469
Tertiaires - lettres et sciences humaines	2 027	27,3%	4 275	57,7%	1 114	15%	7 416
Toutes universités	17 211	29,6%	31 265	53,7%	9 707	16,7%	58 183

Source : MENESR - DGRH et DAF - GESUP, enquête non permanents et COSMOS, hors surnombres

Effectifs de personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement en 2004

	Effectif Total	Structure par catégorie en 2005			Évolution des effectifs IATOS 2001-2005			
		A	B	C	Total	A	B	C
Bordeaux 3	287	23,3%	21,6%	55,1%	+3,6%	+9,8%	-6,1%	+5,3%
Tertiaires - lettres et sciences humaines		24,8%	22,5%	52,6%	+6,9%	+9,2%	+0,4%	+8,9%
Toutes universités		21,5%	24,2%	54,3%	+5,7%	+9,1%	+2,8%	+5,8%

Source : MENESR - DPMA - AGORA, POPPEE - ITARF, POPPEE - BIB

En dépit de la présence en son sein d'un IUT, l'Université Michel de Montaigne est plutôt mieux lotie en ce qui concerne la répartition par corps de ses enseignants titulaires que l'ensemble des universités LSH, puisqu'elle ne compte que 13,9% d'enseignants du second degré, contre 15% pour le groupe de référence, au bénéfice des enseignants-chercheurs de rang B (58,8% contre 57,7%). Le taux d'enseignants de rang A est, quant à lui, rigoureusement identique à ce qu'il est dans les universités du même groupe (27,3%).

En revanche, l'Université Michel de Montaigne dispose d'emplois de personnel IATOS moins qualifiés que l'ensemble des universités de sa catégorie (55,1% de catégorie C contre 52,6%). L'évolution de ses dotations depuis 2001 montre en outre que ses effectifs ont augmenté moins rapidement que ceux du groupe de référence (+3,6% contre +6,9%) et que la nature des recrutements n'est pas pleinement adaptée à la situation de l'université : le nombre des personnels de catégorie C continue de croître, quand celui des cadres intermédiaires accuse une baisse de plus de 6%.

3 - Les ressources matérielles

Budget consolidé et ressources propres en euros par étudiant
(inscriptions principales et secondaires - toutes composantes)

	2000				Évolution 1996-2000			
	Budget consolidé par étudiant		Ressources propres par étudiant		Budget consolidé par étudiant		Ressources propres par étudiant	
	Hors salaires	Y compris salaires	Hors frais d'inscription	Y compris frais d'inscription	Hors salaires	Y compris salaires	Hors frais d'inscription	Y compris frais d'inscription
Bordeaux 3	952	3 437	204	326	+24,5%	+26,3%	+26,5%	+16,3%
Tertiaires - lettres et sciences humaines	845	3 027	181	342	+9,7%	+19,8%	+8,8%	+9,6%
Toutes universités	1 505	4 804	443	598	+14%	+17,8%	+14,8%	+15,2%

Source : MENESR - DGES - Analyse des comptes financiers

Surface hors œuvre nette hors parking (SHON) et m² par étudiant
(inscriptions principales - toutes composantes)

	SHON		m ² par étudiant
	2005	Évolution 2001-2005	
Bordeaux 3	75 268	+7,4%	4,7
Tertiaires - lettres et sciences humaines		+9,8%	4,7
Toutes universités		+6%	9,7

Source : MENESR - DGES - Enquête annuelle "Surfaces"

Le budget consolidé par étudiant, avec ou sans les salaires, est, à Bordeaux 3, supérieur d'environ 13% à celui constaté dans les universités de même typologie et, entre 1996 et 2000 (derniers chiffres disponibles), il y a augmenté beaucoup plus vite, surtout si l'on ne tient pas compte des salaires (+24,5% contre +9,7%). Les ressources propres par étudiant sont également plus importantes que dans l'ensemble des universités comparables, si l'on ne fait pas entrer en ligne de compte les frais d'inscription (204 € contre 181). Elles ont d'ailleurs beaucoup progressé depuis 1996 (+26,5% contre +8,8% pour les universités LSH).

En ce qui concerne le patrimoine immobilier et la surface disponible par étudiant, l'Université Michel de Montaigne se situe exactement dans la moyenne des établissements de son groupe (4,7 m² par étudiant), malgré une progression, depuis 2001, plus lente que celle observée dans ces derniers.

III - La problématique de l'évaluation

La direction de l'Université Michel de Montaigne exprime fortement sa volonté de réformer l'établissement. Le président, élu en février 2004, s'est engagé à mener à bien cette réforme pendant son mandat. L'équipe présidentielle, nommée en 2005, est convaincue de l'urgence à revoir les modes de fonctionnement de l'université. Le besoin de restructuration s'étend à tous les niveaux : en matière de formation, de recherche et de gestion. Pour la direction, de la réussite d'un recentrage découlera une gouvernance efficace.

La mise en œuvre du LMD à la rentrée 2005, l'application de la LOLF, le bilan du contrat précédent et la préparation du projet du contrat 2007-2010, la mise en place du PRES qui doit se substituer au pôle bordelais sont autant d'éléments qui ont permis aux différents acteurs de l'université de réfléchir à l'avenir de l'établissement et de prendre conscience de ses dysfonctionnements. Ces réflexions ouvrent un terrain au changement et à l'amélioration.

Le travail d'évaluation interne, dirigé par l'équipe de direction (les vice-présidents CA, CS, CEVU, la secrétaire générale et l'agent comptable) met en avant l'obstacle majeur à tout progrès que constitue la multiplication des structures de formation (11 UFR, 2 instituts, 1 IUT), de recherche (6 UMR, 17 équipes d'accueil, 1 JE) et d'administration (13 services et 3 cellules). L'organisation actuelle disperse et multiplie les responsabilités, bloque la communication et limite la portée de la politique globale.

Afin de réorganiser l'ensemble, une commission interne des réformes a été nommée et rendra ses résultats en fin d'année. La direction attend beaucoup des conclusions du présent rapport, comme en témoigne l'espoir exprimé dans le projet de contrat quadriennal remis à la Direction générale de l'enseignement supérieur

La démarche d'évaluation de l'établissement

La direction de l'université affirme sa volonté de faire de l'évaluation interne et externe un des éléments de base de sa stratégie. Elle est convaincue de la nécessité de faire de l'auto-évaluation une pratique courante, solidement implantée dans toutes ses unités. À cette fin, les outils et dispositifs à développer figurent en bonne place dans tous les chapitres du projet de contrat quadriennal 2007-2010.

Elle assure accorder la plus grande attention aux regards extérieurs pour conduire sa politique. C'est dans ce contexte positif que l'établissement a accueilli la démarche du CNÉ.

Le dossier d'auto-évaluation présenté au comité est le résultat d'un travail de réflexion qui a permis de sensibiliser un grand nombre d'enseignants à l'évaluation et à ses exigences. Ce travail a été mené dans le prolongement de celui effectué pour le projet de contrat quadriennal, la mise en place de la LOLF et le bilan du LMD. Il devrait permettre la mise en œuvre de processus pérennes de garantie de la qualité.

I - Une démarche souhaitée par la direction de l'établissement

Le 2 décembre 2005, la délégation du CNÉ a présenté le déroulement et la méthode d'évaluation à l'ensemble des responsables et des élus de l'université. Cette journée d'information a permis de mesurer l'adhésion des participants à la méthode proposée et l'ampleur des attentes de l'équipe dirigeante face aux résultats de l'évaluation externe.

Lors de son élection en 2004, le président s'est engagé à mener à bien la réforme de l'université amorcée par les présidences précédentes. Il est, avec son équipe, convaincu de l'urgence à revoir les structures et les modes de fonctionnement de l'établissement pour gagner en efficacité et en lisibilité, mais il souhaite appuyer son action sur les analyses et les résultats des expertises externes. Aussi, malgré un calendrier chargé et un contexte difficile - mise en place du LMD, application de la LOLF, préparation du projet de contrat quadriennal parallèlement au blocage de l'université par les étudiants pour cause de lutte contre le CPE -, l'université a souhaité rendre rapidement le dossier d'auto-évaluation, afin de permettre une visite des experts avant la fin de l'année universitaire.

Pilotée par les cinq membres de l'équipe de direction (VP CA, CS, CEVU, secrétaire générale et agent comptable), l'opération a débuté par une diffusion la plus large possible du *Livre des références* (LDR) accompagné d'une note sur les objectifs et les délais. Un portail d'échanges sous forme de bureau virtuel a été ouvert sur le site intranet de l'université. L'ensemble des membres de la communauté universitaire a été sollicité : élus des trois conseils, composantes, organisations syndicales, IATOS, chefs des services administratifs, directeurs des écoles doctorales et des centres de recherche... Leurs contributions ont nourri la réflexion de l'équipe présidentielle, qui a rédigé le rapport. Ces contributions, qui ont l'intérêt de refléter les différences de sensibilité à l'évaluation des composantes, sont apparues de niveau très inégal selon les chapitres (formation, recherche, administration) et les différentes catégories d'interlocuteurs (enseignants-chercheurs, personnels IATOS ou étudiants). Cependant, dans la lignée des efforts de concertation entrepris lors de la mise en œuvre du LMD, l'intérêt porté à la réflexion sur la politique de formation a permis de constituer une commission réunissant enseignants, étudiants et IATOS de toutes les composantes. Cette commission s'appuie sur les travaux de la cellule Études et prospective (CEP) et sur le SUIO. Elle est chargée de mettre en place un groupe de pilotage et une méthodologie d'enquêtes pour tester les résultats du LMD. Elle a travaillé sur la synthèse des documents fournis par les composantes.

II - Une auto-analyse critique

L'équipe de direction est venue présenter le dossier d'auto-évaluation le 22 mars 2006 et reconnaît n'avoir pas disposé de tout le temps nécessaire pour approfondir sa réflexion et expliciter certaines réponses, mais aussi pour sensibiliser davantage d'enseignants et de personnels IATOS, souvent encore peu convaincus de l'intérêt de l'auto-évaluation. Le travail présenté est donc la première étape d'un processus qui se prolongera. L'exposé oral a permis de déterminer très précisément les conditions dans lesquelles chaque chapitre a été rédigé et de faire apparaître les points forts et les points faibles de chaque domaine d'activité. Il faut souligner l'effort des rédacteurs pour soumettre l'université à une analyse critique et faire du rapport un exposé sans concession des problèmes et des interrogations qui se posent.

Le dossier est composé de trois volumes : le rapport d'auto-évaluation, le recueil exhaustif des contributions et les annexes. Le bilan et le projet de contrat 2007-2010, rédigés dans le même temps, complètent ces informations.

Le rapport d'auto-évaluation se présente sous la forme d'une synthèse montrant une bonne appropriation du *Livre des références* et de sa logique par les auteurs du rapport. Chaque référence est argumentée et enrichie des critères que l'université a jugé nécessaires à la démonstration. Ces critères ont été choisis dans l'ensemble des chapitres du *Livre des références* en fonction de leur pertinence. Ces analyses croisées donnent une bonne image des priorités et des questions que se pose l'université, révélant ainsi le bilan qu'elle fait de son propre fonctionnement et la dynamique de changement dans laquelle elle s'inscrit. Quand il y avait lieu, la diversité des opinions a été restituée dans l'argumentaire développé sous chaque référence choisie. Les annexes du rapport et celles du projet de contrat quadriennal complètent l'information.

Pour le chapitre consacré à la formation, le vice-président du CEVU a fait une synthèse des contributions qui a ensuite été débattue avec les destinataires du *Livre des références* (étudiants, responsables pédagogiques et de composante) au cours de réunions assez constructives qui ont permis de dégager quelques thématiques dominantes : la conception de l'offre de formation, l'articulation formation/recherche, l'articulation formation/insertion professionnelle. Il est fait état des progrès sensibles en matière de transversalité, de

professionnalisation et d'internationalisation avec la mise en place du LMD, effective à la rentrée 2005-2006. Cependant, le rapport reconnaît une lisibilité insuffisante des parcours, une méconnaissance des dispositifs mis en œuvre (comme le tutorat) et une difficulté à prendre de la hauteur par rapport aux problèmes propres à chaque discipline. Les thématiques liées à l'enseignement ont permis de formuler quelques critiques :

- l'encadrement pédagogique est insuffisamment structuré selon la majorité des intervenants, qui jugent pourtant positivement le principe des équipes de formation, lieux d'innovation pédagogique ;
- le manque de communication entre les composantes et l'atomisation de l'université sont regrettés (ce qui est nouveau) par les intervenants, qui expriment leur souhait d'une mutualisation accrue ;
- des progrès doivent être réalisés pour améliorer la vie étudiante et associative, l'accueil, la documentation. Curieusement, cette dernière thématique, pourtant élément important des projets du président, a été beaucoup moins développée que les précédentes. À l'évidence, l'attention des enseignants comme des étudiants est très focalisée sur le contenu de la formation.

Le chapitre sur la recherche a été entièrement rédigé par la vice-présidente du Conseil scientifique à partir des bilans particuliers des équipes pour le projet de contrat quadriennal. Seuls les responsables des écoles doctorales ont répondu au *Livre des références*. La recherche est régulièrement soumise à des évaluations externes multiples et un énorme travail, qui s'est d'ailleurs appuyé sur les références et les critères du *Livre des références*, avait été fait pour l'élaboration du volet recherche du contrat, ce qui peut expliquer la démobilitation des énergies et l'absence de réponses des équipes. Les deux questions qui s'imposent à l'issue du travail solitaire de rédaction de la VP CS sont tout naturellement : comment rompre avec l'individualisme des chercheurs et continuer à opérer des regroupements ? Comment inscrire l'évaluation en interne, dans la pratique quotidienne des équipes ?

Le chapitre relatif au pilotage et à la gestion a été rédigé par la secrétaire générale, qui dresse de la situation un tableau sans complaisance. Il est regrettable que les responsables administratifs, invoquant le manque de temps, n'aient fourni aucune contribution au LDR.

Pour le pilotage, le chapitre insiste sur les efforts à faire pour professionnaliser (objectifs, outils, démarches) et mettre en place une véritable politique de formation et de recherche appuyée sur l'évaluation. Actuellement cette politique se résume à une somme d'activités diverses. Ce constat, qui est le reflet d'une exigence générale, est aussi un des points importants sur lequel devra porter l'évaluation externe. Par ailleurs, pendant trois ans, les conseils centraux n'ont pas rempli leur rôle. Ils sont, depuis un an, présents, actifs, intéressés et demandeurs.

Pour la gestion, des chantiers sont à ouvrir sur de nombreux plans et le constat est très critique : absence d'organigramme ; inadaptation de l'organisation administrative et financière ; carence de culture juridique et financière chez les chefs de service et les responsables administratifs d'UFR ; déficience de l'encadrement ; similitude des responsabilités assumées par des personnels de catégories différentes ; déficit de communication. La création parallèle de cellules opérationnelles est révélatrice de l'inertie des services. Seuls deux services, efficaces et fiables, disposant de cadres de haut niveau, échappent à ce constat : le service du patrimoine et le service informatique. En matière financière, des progrès ont été faits depuis 2004 sur les marchés et la politique d'amortissement. Le rapport de la Cour régionale des comptes portant sur les comptes de 1999-2002 conclut cependant que l'université souffre d'une organisation où l'atomisation des structures qui peuvent engager des dépenses se heurte, dans les faits, à l'excessive centralisation de la gestion financière.

Ces analyses privilégient l'auto-critique et témoignent de l'exigence de l'équipe présidentielle. Il y a fort à parier que ce rapport, s'il avait été soumis à l'approbation des conseils, eût renvoyé une image plus équilibrée, sinon positive, de l'établissement. C'est pourquoi l'université attend avec impatience l'image que lui renverra l'évaluation externe.

III - Des outils d'évaluation à une véritable démarche qualité

Comme la plupart des universités en sciences humaines et sociales, l'Université Michel de Montaigne n'a pas eu véritablement, pour l'instant, de culture ni de démarche systématique d'évaluation. En effet, si l'on excepte le regard ciblé de la Cour des comptes, qui signale, entre autres, l'absence d'évaluation du contrat 1999-2002, la seule confrontation réelle à l'évaluation externe a été celle suscitée par le CNÉ en 1992. Depuis, même si certains outils susceptibles de constituer des indicateurs et repères pour l'appréciation et le suivi des évolutions concernant les objectifs, moyens et résultats ont été développés, leur appropriation par l'ensemble de la communauté et leur généralisation constituent un des chantiers importants ouverts par l'actuel président.

Le contrat quadriennal 2003-2006 prévoyait l'évaluation des enseignements au moins une fois tous les quatre ans. Les principes du processus seraient définis par le CEVU, la coordination assurée par la CEP et l'OVE et l'étude des résultats par le CA. Si l'on excepte les initiatives de l'EGID, de l'ISIC et de la licence professionnelle Accompagnement et coordination de projets de solidarité internationale et de développement durable, le bilan fait apparaître que les seuls domaines où l'on peut enregistrer une avancée significative, non seulement dans la collecte des données mais également dans leur utilisation, sont ceux de la formation et de la gestion des ressources humaines.

L'équipe de direction a souhaité la mise en place d'indicateurs d'aide à la décision transparents, la difficulté étant, pour elle, de réussir à associer l'ensemble des acteurs (UFR notamment) à leur construction. Ces indicateurs ont permis une meilleure maîtrise des charges d'enseignement des nouvelles maquettes et de la gestion des emplois enseignants, une meilleure connaissance des publics primo-entrants et de leurs motivations. Le rôle joué par la cellule Études et prospective et la meilleure connaissance obtenue des moyens et besoins et de leur répartition ont été déterminants pour le bon pilotage de l'établissement dans la redéfinition complète de son offre pédagogique. Une commission d'évaluation, comprenant des responsables des 8 mentions de licence, un représentant des étudiants, un représentant des personnels IATOS ainsi que deux experts de la scolarité et de la CEP, a été créée pour évaluer l'impact de la mise en place du LMD.

Mais l'avancée la plus significative dans le sens d'une démarche qualité est celle entreprise dans le secteur des ressources humaines. L'université a saisi l'occasion de la réforme de la notation des personnels administratifs pour mettre en place, en 2005, un groupe de pilotage sur la gestion des compétences. Celui-ci a demandé à chaque personne une fiche de poste et à chaque structure une fiche de service à partir d'une méthodologie définie au sein du groupe ; le personnel encadrant a bénéficié d'une journée de formation sur le management par objectif. Ce travail, apprécié des personnels, va permettre de dégager les besoins en formation et d'améliorer l'adéquation entre compétences et activité de service.

Aujourd'hui, le projet de contrat quadriennal 2007-2010 précise les champs sur lesquels, compte tenu des outils développés existants (cellule prospective, observatoires...), le processus d'évaluation de l'Université Michel de Montaigne peut être défini et est susceptible d'aboutir : évaluation des enseignements ; évaluation du rayonnement et de l'attractivité des centres de recherche et de leurs programmes ; meilleure connaissance des personnels ; évaluation du patrimoine immobilier ; évaluation du fonctionnement administratif et de sa gestion.

Le président en fait un des éléments moteurs de la nouvelle dynamique de l'université. La connaissance partagée de ses résultats est l'une des conditions d'une meilleure répartition des responsabilités et des missions. Elle est conforme aux exigences du ministère de l'Éducation nationale et de l'Espace européen de l'enseignement supérieur, et ne peut donc être, à ce titre, qu'approuvée et encouragée par le CNÉ. Au-delà, il faut espérer que l'évaluation, prônée par le président comme un élément de cohésion sociale au sein de l'établissement, remplira aussi cette mission.

L'évaluation des choix, de la stratégie et des résultats de l'université

I - Aspirations et atouts

1 - Un projet visionnaire : entre tradition humaniste et rénovation

Un projet inscrit dans le long terme

Dans sa déclaration de candidature de février 2004, l'actuel président de l'université - ancien vice-président du Conseil scientifique - affirmait vouloir présenter un projet "soutenu par une vision", qu'il développait en ces termes : *"Rien n'est pire qu'une université déshumanisée. Celle-ci doit être un lieu de vie permanent, de bouillonnement d'idées et d'activités. Elle doit être généreuse, accueillante, fraternelle, conformément aux idées de Montaigne dont elle porte le nom. Pour cela, il faut améliorer et multiplier les lieux et les moments de rencontre et de convivialité, réduire les cloisonnements catégoriels ou disciplinaires, qui sont sources d'ignorance, d'indifférence ou de condescendance, accroître le sentiment d'appartenance à une même collectivité (...). Les soucis de gestion ou de modernisation ne doivent pas faire oublier cette exigence d'humanité. Ayons une ambition collective ; cultivons le rêve d'une université ouverte, moderne et conviviale. Un jour, il deviendra réalité"*. Cette profession de foi, déjà porteuse d'ambitions stratégiques appuyées sur une excellente connaissance des forces et des faiblesses de l'établissement, appelait de ses vœux l'édification d'une université acceptant le défi d'être une université de masse et tout entière au service des "humanités", et non de telle ou telle discipline en particulier. Cette vision d'une communauté de talents complémentaires, pacifiée, sans clivages ni concurrence (*"Il faudra lever le voile d'une certaine incompréhension ou d'une éventuelle méfiance entre enseignants et personnel IATOS"*), conforme à l'idéal humaniste de Montaigne, s'alimente d'une profusion de projets, spécifiques à l'université ou de dimension interuniversitaire : Maison des Presses universitaires, Maison de l'info-com, Maison de la recherche, Maison des langues, projet Campus, projet de restructuration de l'espace Montaigne, pôle culturel de Bordeaux - Sainte-Croix, projet BUFR.... À travers eux, trois objectifs essentiels sont poursuivis : ouverture de l'université par le biais de partenariats, modernisation, humanité. Ils s'inscrivent dans la continuité politique des projets des précédents présidents.

Après la période des "Lumières", en effet, durant laquelle quelques universitaires de grande qualité, rompant avec la tradition d'individualisme qui avait jusqu'alors prévalu, ont regroupé des équipes pour créer des ensembles de recherche originaux et renommés, permettant à Bordeaux 3 d'établir son identité et son rapport à l'excellence, l'université s'est lancée dans une politique de rénovation avec la mise en place de la contractualisation des universités. Des priorités ont été définies dans le contrat quadriennal. Signé en 1991, ce dernier renferme des inflexions stratégiques importantes : en recherche, regroupement des activités autour de quelques pôles privilégiés (études ibériques, espaces tropicaux, archéologie), réduction du nombre des centres de recherche et des formations doctorales (respectivement de 33 à 19 et de 12 à 3), création d'outils collectifs (Maison des pays ibériques, Maison de l'archéologie, Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine), informatisation, regroupement de moyens documentaire ; en enseignement, volonté de développer des pôles pluridisciplinaires (LEA, arts, information-communication...), création de DESS. Sans remettre en cause la tradition humaniste de l'université, ces orientations raisonnables allaient dans le sens d'une diversification des cursus par la professionnalisation, dans des domaines autres que ceux de l'enseignement. La stratégie de développement de l'équipe dirigeante était alors marquée par un souci de modernisation des outils de gestion et un souci d'ouverture par des partenariats avec le monde socio-économique et le monde universitaire, français et étranger.

Cette stratégie, ébauchée il y a près de quinze ans, se retrouve dans les grands axes du contrat d'établissement 2003-2006 signé en février 2004 : piloter et moderniser l'université (mise en place du LMD, renforcement de l'interdisciplinarité et de la mutualisation des moyens en recherche sur le site bordelais...) ; mieux vivre à l'université en facilitant et valorisant la vie étudiante (développement de la démocratie étudiante ; amélioration de l'orientation et de la recherche des débouchés...) ; développer la coopération, la complémentarité et la mutualisation interuniversitaire (participation aux projets Réseau universitaire du grand Sud-Ouest, Aquitaine campus ouvert...). Elle perdure pour l'essentiel, on l'a vu, dans le projet pour la mise en œuvre duquel l'actuel président a été confortablement élu à la tête de l'université, en 2004.

Un impératif pour la rénovation de l'Université Michel de Montaigne : vivre en symbiose avec son environnement

Les présidents successifs de l'université ont bien compris que sa rénovation passait par une politique de site dynamisée et le développement des partenariats : la volonté de multiplier et d'intensifier les échanges à différentes échelles constitue, depuis quelques années, l'un des axes forts de la stratégie de l'établissement. En 1997 est créé le Pôle universitaire de Bordeaux, dans lequel l'Université Michel de Montaigne est très bien intégrée. Bien que la vocation première de ce GIP ait été de valoriser l'offre de formation et de recherche des universités du site bordelais, son rôle d'interface comme de lieu de rencontres et de débats pour les quatre universités bordelaises a largement contribué à l'émergence d'initiatives collectives et à la mise en place de services mutualisés : création d'un Collège des écoles doctorales des universités d'Aquitaine (CEDUA), d'un observatoire des flux d'étudiants, accueil des étudiants, information et orientation des lycéens, promotion de la culture scientifique et technique, du patrimoine muséal et culturel... Au sein de ce pôle, Bordeaux 3 est centre de ressources pour l'enseignement des langues aux non-spécialistes et pour les activités culturelles des quatre universités bordelaises. En particulier, c'est elle qui gère la Maison des arts.

Pour la Conférence des présidents des universités de Bordeaux (CPUB), le Pôle universitaire de Bordeaux a pour vocation d'évoluer vers un Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), dénommé "Université de Bordeaux". En juillet 2006, les huit membres fondateurs du PRES - les quatre universités bordelaises, trois écoles d'ingénieurs du site¹ et l'IEP - ont présenté un projet ébauchant les contours, les objectifs et les statuts de la nouvelle structure. Cette dernière pourrait être le préalable indispensable à la création d'une université unique "de Bordeaux et d'Aquitaine", et cela même si, dans un premier temps, les parties constituantes du PRES gardent personnalité et autonomie. L'idée est "*d'aller plus loin que les actions et services interuniversitaires existants*", le PRES, dont le statut est encore incertain, ayant à sa tête un président entouré d'un directoire et secondé dans sa gestion par un directeur général des services. L'ensemble vise à renforcer la cohérence et le potentiel de la communauté scientifique bordelaise, notamment en labellisant les projets de recherche qu'elle est prête à porter, et à lui conférer une grande visibilité internationale. Un tel objectif suppose la multiplication des contacts interdisciplinaires et l'élaboration de projets transversaux. Un document a été rédigé en commun pour la préparation du CPER 2007-2013.

Dans la perspective du pôle généraliste que souhaite être le PRES, on peut s'inquiéter de la place qu'occupera l'Université Michel de Montaigne face aux universités Bordeaux 1 et Bordeaux 2, et recommander que soit instaurée une modulation des critères de qualité tenant compte des spécificités de chaque établissement. L'Université Bordeaux 3 doit d'emblée s'affirmer comme le partenaire scientifique à part entière qu'elle peut être, et ne pas se cantonner à un rôle de prestataire de services, notamment dans le domaine des langues et de la culture, afin que l'association ne s'effectue pas à ses dépens, mais profite à toutes les parties prenantes.

D'autres initiatives, soutenues par l'Université Michel de Montaigne, caractérisent cette volonté affichée d'ouverture. À l'automne 2001, elle adhère au Réseau universitaire du grand Sud-Ouest (RUGSO), qui réunit onze établissements d'enseignement supérieur des trois régions Aquitaine, Limousin, Midi-Pyrénées. L'objectif est de coordonner les politiques d'établissement autour de thèmes fédérateurs comme l'informatique, la documentation, la communication ou la formation à distance, en favorisant la mutualisation des ressources et des objectifs, afin de peser davantage dans les décisions politiques locales, nationales et européennes. Par exemple, les onze établissements envisagent de disposer d'un système d'information numérique commun pour l'enseignement, la documentation et la recherche. De même, ils pourraient développer leur complémentarité en matière d'offre de formation en mettant à profit l'enseignement à distance plutôt que de proposer des formations concurrentes.

Si le développement des collaborations interuniversitaires est aujourd'hui un enjeu majeur pour l'université, la professionnalisation des cursus et l'insertion professionnelle des étudiants, l'amélioration des conditions de vie sur le campus, le lien à la cité et à son environnement culturel, la contribution au développement régional et économique, les relations internationales sont autant de champs qui imposent des partenariats actifs et constructifs.

¹ L'École nationale supérieure de chimie et de physique de Bordeaux (ENSCPB), l'École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Bordeaux (ENITA), l'École nationale supérieure d'électronique, informatique et radiocommunications de Bordeaux (ENSEIRB).

En matière de professionnalisation des cursus et de partenariat avec les secteurs professionnels, c'est probablement l'excellente approche et la réussite de l'IUT et du secteur information-communication, ainsi que celles de l'EGID et du secteur de l'aménagement et de la géo-ingénierie, ou encore de la formation des futurs professionnels dans le domaine de la solidarité et du développement durable portée par la chaire UNESCO et l'UFR de Géographie, qui constituent des exemples à suivre pour l'université.

Avec la mise en place du LMD et la transformation des MST et des DESS en masters professionnels, la création de licences professionnelles par l'IUT a conduit, on l'a dit, d'autres secteurs, traditionnellement tournés vers la recherche ou les concours de l'enseignement, à s'investir dans des formations à caractère professionnel.

Dans le domaine de la recherche, il convient de souligner la performance que constitue, dans une université "littéraire", la création d'une cellule de transfert de technologie (plate-forme 3D, au sein de l'UMR AUSONIUS), qui permettra de nouer des partenariats avec quelques grands groupes industriels.

Même si ces projets sont, le plus souvent, nés d'initiatives individuelles, une telle démarche, qui s'inscrit dans le cadre de la stratégie d'ouverture de l'université, doit être encouragée, d'autant que, lorsqu'elle les sollicite, l'université bénéficie du soutien efficace des professions. L'exemple des formations pour les métiers du journalisme est, sur ce plan, tout à fait significatif.

L'élargissement des missions de l'université à l'aménagement du territoire et la possibilité pour la Région de contribuer à l'harmonisation des formations, du primaire au supérieur, ou à l'activité de recherche pour le développement économique, le rayonnement et l'attractivité du territoire, sont autant d'éléments qui justifient le rôle essentiel des liens université-collectivités. De ce point de vue-là, l'Université Michel de Montaigne dispose d'un atout très appréciable : les excellentes relations qu'elle entretient avec les collectivités locales et territoriales, et en particulier avec le Conseil régional d'Aquitaine.

2 - Des aspirations soutenues par de solides atouts

L'Université Michel de Montaigne dispose de nombreux et solides atouts. Outre le fait d'être dirigée par une équipe volontaire et soudée et d'être implantée, pour l'essentiel, sur un site unique, on retiendra : le soutien précieux des collectivités locales et territoriales ; un fort potentiel en matière de recherche ; un redressement spectaculaire des taux de réussite ; des services d'accueil et d'appui à la formation de bon niveau ; des avancées en matière de vie étudiante.

Un soutien précieux des collectivités locales et territoriales

L'Université Michel de Montaigne entretient des relations suivies et de confiance avec les collectivités locales et territoriales. C'est ainsi que la Région Aquitaine accompagne, depuis de nombreuses années, la stratégie de recherche de Bordeaux 3 en participant au financement d'allocataires ou de projets : on rappellera qu'elle soutient 4 PPF dont l'université est partie prenante¹. En trois ans, de 2003 à 2005, c'est un financement de presque un million d'euros qui a été accordé par la Région aux équipes de l'Université Michel de Montaigne, auquel s'ajoutent environ 65 000 € pour le soutien aux colloques. On notera, en

¹ Colonisations, décolonisations, héritages et continuités ; Presses universitaires de Bordeaux ; Vignes, vins et civilisations ; L'homme méditerranéen : histoire, archéologie, archéométrie.

outre, que le Conseil régional assure un quart du budget de la MSHA par le biais des appels d'offres. Seule réserve émise par les chercheurs et enseignants-chercheurs de Bordeaux 3 : le fort sentiment d'"aquitanisme" des élus, enclins à ne financer que des études régionales. La Région participe enfin à la modernisation du patrimoine immobilier de l'établissement à travers les contrats État-Région.

Les collectivités locales ont, de leur côté, financé la liaison par le tramway du campus à la ville, et contribuent aussi aux actions de relations internationales, avec le Québec notamment.

Un fort potentiel en matière de recherche

S'il est un domaine grâce auquel l'Université Michel de Montaigne peut être considérée comme "*une grande université avec une longue histoire*"¹, c'est bien celui de la recherche. Elle y bénéficie incontestablement d'un bon nombre d'atouts : cohérence centrée sur les lettres et les sciences humaines ; activité scientifique importante et de qualité ; prestige traditionnel dans plusieurs domaines, tels la géographie tropicale et l'aménagement, les études ibéro-américaines, l'archéologie, et, de façon générale, les langues et la linguistique ; enseignants-chercheurs motivés ; infrastructures intéressantes, comme le service REVALED ou les Presses universitaires de Bordeaux (PUB), auxquelles il faut ajouter la richesse des fonds documentaires et la coopération avec la Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine (MSHA).

En géographie, l'UMR ADES, résultat de 8 ou 9 années de restructuration, continue de valoriser un héritage important, même si y sont explorés des axes de recherche très différents (géographie tropicale, aménagement, espaces émergents, développement durable...), qui ne facilitent guère une réelle synergie entre les différentes entités qui la composent. Mais la volonté de quelques-uns permettra sans doute de lever peu à peu les obstacles. On peut regretter cependant l'absence de relations avec l'institut EGID, qui, fort d'un bon potentiel de jeunes chercheurs, se développe grâce à son positionnement sur un créneau porteur et à de très nombreux contrats (750 000 €).

Héritière d'une tradition glorieuse des *études sur l'Espagne et l'Amérique latine*, qui a permis en particulier la création, il y a plus d'un siècle, d'une revue prestigieuse, *le Bulletin hispanique*, et l'installation d'un CADIST Amérique latine à Bordeaux, l'EA AMERIBER reste aujourd'hui l'une des plus importantes formations de recherche de Bordeaux 3 (46 membres). Les études ibériques, faute de cohésion interne, ont cependant connu un certain déclin, comme en témoignent la perte du label CNRS du *Bulletin hispanique* et la disparition, fin 2004, de l'ERS TEMIBER. Consciente de cette évolution, l'EA AMERIBER s'est actuellement engagée dans une dynamique de renouveau.

En archéologie, les deux gros laboratoires AUSONIUS et IRAMAT forment un pôle d'excellence solidement ancré : leur lien étroit avec le CNRS, leur surface nationale et internationale, le nombre de leurs chercheurs (AUSONIUS compte 43 enseignants-chercheurs, dont 21 HDR, 8 personnels CNRS et 73 doctorants), les relations tissées avec des laboratoires extérieurs et leurs publications les placent au premier plan de la recherche. La force d'AUSONIUS est qu'il s'y opère un véritable travail d'équipe. Le nombre de ses contrats de recherche lui assure, par ailleurs, une autonomie financière remarquable. On a déjà évoqué la création de la cellule d'applications Plate-forme 3D, constituée au sein de l'UMR grâce à l'ouverture de l'Archéopôle et de son odéon, dont le niveau d'équipement est unique en Europe.

¹ Profession de foi pour la candidature à la présidence de l'université du Professeur Singaravelou, 15 février 2004.

En linguistique, l'ERSSAB (Équipe de recherche en syntaxe et sémantique à Bordeaux), composante d'une UMR commune à Bordeaux 3 et Toulouse 2, à l'intitulé bien trop restrictif par rapport à la réalité, est une équipe très active et très performante, avec un excellent bilan de publications et de colloques. Malheureusement, la localisation de l'UMR à l'Université Toulouse 2 et le déséquilibre numérique en faveur de cette dernière font que l'ERSSAB manque de visibilité et de reconnaissance à Bordeaux 3 : l'équipe n'a pas de représentants au Conseil scientifique de l'université, où elle n'a d'ailleurs jamais été invitée pour faire connaître ses activités. Il est nécessaire que l'université prenne davantage conscience de la place importante qu'occupe cette équipe dans le paysage scientifique bordelais. On ajoutera qu'elle fait partie de ces équipes de Bordeaux 3 - avec d'autres, comme IMAGINES, au confluent de l'information-communication et des arts, et CEMIC, l'un des plus gros centres de recherche de l'université, consacré à l'information-communication - qui se distinguent à la fois par leur volonté de renouvellement de leurs thématiques et de leur approche, et par une plus grande ouverture sur d'autres équipes, d'autres disciplines, d'autres partenaires. C'est ainsi, par exemple, que l'ERSSAB organise tous les 15 jours, avec deux autres équipes de linguistique de Bordeaux, le groupe Signes, rattaché au Laboratoire de recherche informatique (LABRI) de Bordeaux 1, et TELANCO, jeune équipe de Bordeaux 3, un séminaire de recherche commun.

D'une manière générale, on est frappé par le fort potentiel d'enseignants-chercheurs motivés que recèle l'université. On citera en exemple le Centre aquitain d'histoire moderne et contemporaine, et en particulier sa responsable, membre senior de l'IUF, qui consacre depuis un an toute son énergie à transformer ce centre, qui était presque exclusivement tourné vers le régionalisme, en renouvelant son organisation, en lui assignant d'autres objectifs scientifiques, en l'ouvrant vers des collaborations stimulantes (Sciences Po Paris, ENS Paris), en développant ses relations internationales vers l'Espagne du nord, la Pologne, la Hongrie et le Canada. Enfin, cette équipe a un programme de colloques et de publications articulé sur le contrat quadriennal.

On achèvera ce rapide aperçu du potentiel de recherche de l'Université Michel de Montaigne en mentionnant des structures transversales, services de l'établissement ou institution interuniversitaire, qui sont autant d'atouts pour Bordeaux 3 : le service chargé de la recherche, de la valorisation et des écoles doctorales (REVALED), les PUB, la MSHA.

Le service REVALED, récemment créé, a plusieurs missions : préparation des séances du CS, gestion financière et valorisation des équipes (principalement des petites et moyennes), suivi des doctorants et secrétariat des écoles doctorales. Il s'est attaché à définir des critères pour l'attribution du BQR et à élaborer à cet effet un formulaire de demande. Si sa création est largement saluée par les enseignants-chercheurs comme une avancée incontestable et indispensable en matière de gestion de la recherche, et notamment d'organisation des colloques, ce service demande encore à être renforcé pour gérer de façon satisfaisante les partenariats, faire connaître les possibilités qui existent, pour pister et transmettre les appels d'offres et permettre d'y répondre en temps utile. Il doit aussi veiller à remplir sa mission d'appui logistique aux écoles doctorales dans le respect des responsabilités scientifiques et pédagogiques de leurs directeurs. Il serait, enfin, souhaitable que REVALED travaille davantage en synergie avec le service de la communication... et qu'il utilise la charte graphique mise au point par ce dernier.

Les PUB, quant à elles, donnent toute satisfaction aux enseignants-chercheurs. Financées par les subventions du contrat quadriennal (44 000 € en 2005) et de la Région (41 000 € en 2004), par les ressources propres issues des ventes (100 000 €) et des subsides d'origines diverses (15 000 €), pour un chiffre d'affaires de 111 500 € en 2005, elles allient sérieux de la politique éditoriale (deux rapports écrits, interne et externe, sont requis pour chaque ouvrage dont l'auteur souhaite la publication par les PUB) et force de frappe : elles sont à l'origine d'une masse énorme de publications. Cependant, le trop grand nombre de collections (28), dont certaines sont inactives, leur nuit sans doute. Il serait préférable de n'en garder que quelques-unes à identité forte pour gagner en visibilité et notoriété, et de tirer davantage parti de la mise en ligne et des abonnements électroniques pour les revues à faible tirage (moins de 500 exemplaires).

Enfin, même si elle n'est pas spécifique à Bordeaux 3, la MSHA constitue pour l'Université Michel de Montaigne, qui contribue pour moitié aux effectifs de ses chercheurs, un atout et une chance. En effet, formées en fonction des appels d'offres de l'ANR, du Conseil régional ou de l'Union européenne, les équipes de recherche qu'elle héberge sont pluridisciplinaires, et travaillent sur des programmes pluri-formations ou transversaux. Pour une université comme Bordeaux 3, si profondément attachée à la logique disciplinaire, il y a là une opportunité d'ouverture appréciable. Comme le souligne le rapport d'auto-évaluation, la MSHA représente à cet égard *"un lieu privilégié de rencontres scientifiques interdisciplinaires, interuniversitaires, internationales et interinstitutionnelles"*.

Un redressement spectaculaire des taux de réussite

Dans son précédent rapport d'évaluation, en 1992, le CNÉ relevait la faiblesse "préoccupante", tant en DEUG qu'en licence, des taux de réussite, très généralement inférieurs à 30%, et appelait la direction et les enseignants de l'université à *"mettre tout en œuvre pour tenter d'améliorer sensiblement les performances de l'ensemble"*¹. À propos de l'UFR Lettres et arts, les évaluateurs se disaient *"frappés par un taux d'échec élevé en DEUG de Lettres, qui se confirme en licence et en maîtrise"*, en partie imputable, selon eux, à *"la surcharge des TD"*, à *"l'insuffisance du suivi et des procédures de mise à niveau des élèves issus de l'enseignement secondaire...(tutorat, UV de méthodologie...)"*, mais aussi à *"des modalités de contrôle des connaissances très sélectives"*, lors d'un examen terminal unique, *"qui fait un peu office de couperet"*².

¹ L'Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, rapport d'évaluation, CNÉ, 1992, p. 18.

² L'Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, rapport d'évaluation, CNÉ, 1992, p. 73.

Sans qu'il soit vraiment possible d'en déterminer les raisons - amélioration de l'accompagnement pédagogique des étudiants ou exigence moindre dans l'évaluation de leurs performances -, raisons que les enseignants eux-mêmes, du moins ceux rencontrés, ne s'aventurent pas à expliquer, on constate un redressement spectaculaire des taux de réussite. À tous les niveaux, l'Université Michel de Montaigne affiche des résultats très acceptables, et même, en maîtrise et en DEA/M2 recherche, honorables, si on les compare à ceux obtenus par les étudiants d'un échantillon des universités de son groupe (tertiaires LSH). En effet, comme le montre le tableau ci-après, le taux de réussite en licence est plus élevé à Bordeaux 3 qu'à Lille 3, Paris 4 ou Strasbourg 2. En maîtrise et en DEA/M2 recherche, seules deux universités peuvent se prévaloir de meilleurs résultats, respectivement Nancy 2 et Paris 4, et Nancy 2 et Strasbourg 2. À l'évidence, enfin, Bordeaux 3 a davantage de difficultés à former ses étudiants dans les filières professionnalisées (DESS/M2 professionnel), puisque, sur les huit universités considérées, seule Paris 4 présente un taux plus faible encore :

	Taux de réussite (nombre de diplômés/nombre d'inscrits) en 2003-2004			
	Licence	Maîtrise	DEA/M2 recherche	DESS/M2 professionnel
Bordeaux 3	62,3%	49,9%	57,1%	73,9%
Lille 3	59,8%	49,6%	52,3%	94%
Lyon 2	66,2%	46,1%	56,2%	87,4%
Montpellier 3	65,2%	48%	55,5%	93,6%
Nancy 2	63,2%	56,5%	64,1%	78,8%
Paris 4	55,6%	56,1%	49,8%	64,7%
Rennes 2	67,3%	42,6%	55,3%	85,7%
Strasbourg 2	54,6%	33,9%	58,6%	92,6%

Source : Indicateurs des universités, MENESR, DEPP, mai 2006

Des services d'accueil et d'appui à la formation de bon niveau

Le SUIO, qui dispose des ressources humaines et matérielles nécessaires à son bon fonctionnement, fait l'effet d'un service particulièrement efficace, dans sa mission d'accueil d'abord (la journée destinée aux primo-entrants notamment, bien organisée, fait intervenir l'ensemble des acteurs utiles), dans celle de relation, en amont, avec les lycées, ou d'évaluation des besoins et de connaissance des publics, ensuite. Depuis près de 20 ans, l'université, par l'intermédiaire de ce service, mène, à chaque rentrée universitaire, une enquête d'identification de ses étudiants et de leurs attentes, à laquelle répondent régulièrement environ 97% des primo-entrants présents aux journées de septembre. Les résultats, largement diffusés, méritent la plus grande attention.

Le service, qui organise des stages sur le projet professionnel suivis chaque année par 300 étudiants, travaille à l'intégration, dans le cadre de la réforme LMD, d'une unité d'enseignement dans ce domaine : au cours d'un atelier de trois jours, chaque étudiant s'attacherait à définir son projet professionnel et rechercherait des informations sur les métiers envisagés, avant de rencontrer une personne exerçant le métier choisi. L'intégration de cette UE aux cursus de licence s'est heurtée à la réticence de certaines UFR

refusant de perdre des heures au profit du SUIO. D'autres, en revanche, comme celles de Philosophie et d'Études germaniques, semblent s'être approprié le dispositif. Le SUIO mène également une action spécifique pour les étudiants ayant échoué aux concours des métiers de l'enseignement.

La seule réserve concerne la création, toujours attendue, d'un observatoire des débouchés. L'université aurait intérêt à organiser un véritable suivi de l'insertion, en appui notamment aux filières professionnelles.

S'inspirant d'une expérience acquise de longue date sur le site bordelais dans le domaine de l'enseignement des langues aux non-spécialistes, l'Université Michel de Montaigne a, par ailleurs, mis en place un système original de certification, en délivrant le Certificat de langue de l'enseignement supérieur (CLES) pour l'anglais, l'allemand et l'espagnol, et un Certificat de langue des universités de Bordeaux (CLUB) pour la vingtaine d'autres langues. Le choix a été de ne pas intégrer des modules optionnels ou libres dans les maquettes du LMD, mais de mettre en place des pré-requis en langue à l'entrée en master. Cette solution, qui a eu pour effet un afflux d'étudiants en CLES (2 510) et en CLUB (3 171), alors qu'on en prévoyait 3 500 toutes langues confondues, ne pourra sans doute pas être conservée à moyen terme, dans la mesure où les abandons en cours d'année ont été très nombreux. Les UFR de langues considèrent que cela les affaiblit. Les taux de présents et d'admis aux examens n'étant pas encore disponibles, il est difficile d'apprécier le devenir de cette démarche innovante.

Comme, dans de nombreux champs disciplinaires, l'enseignement des langues vivantes n'apparaît encore que comme une tâche annexe, le département de certification des langues s'attache à le valoriser : développement de l'*e-learning*, amélioration de l'offre d'apprentissage multimédia (*podcasting*), à condition que soient aplanies les difficultés de coordination avec le service informatique. Un autre projet porteur, celui de la création d'une Maison des langues, s'inscrit dans le cadre interuniversitaire.

Enfin, l'établissement s'est engagé résolument dans une politique de mise à la disposition de tous ses acteurs d'un environnement numérique de travail : bureau virtuel numérique individuel (près de 9 300 comptes ouverts en janvier 2006), renouvellement des équipements numériques (5 salles et 4 laboratoires de langues), création de nouvelles salles. Un parc de 500 ordinateurs est à la disposition des étudiants, auquel s'ajoute une bonne couverture WIFI du campus. En outre, 45 portables peuvent être prêtés aux étudiants. Parallèlement, les formations aux outils bureautiques se développent et les inscriptions au Certificat informatique et internet (C2i), placé hors maquette LMD, ont, par exemple, largement excédé les prévisions (plus de 1 200 inscrits).

Des avancées en matière de vie étudiante

Manifestement, la vie et la représentation étudiantes sont une préoccupation majeure de l'Université Michel de Montaigne. En témoignent le nombre des instances et des structures qui leur sont explicitement et exclusivement dévolues ; le recours large et prioritaire aux étudiants non seulement pour les vacances, mais aussi pour occuper les emplois rémunérés sur le budget propre de l'université ; l'attention portée aux conditions d'études des handicapés ; l'ambition culturelle affichée ; la valorisation des activités sportives.

Le nombre des instances et des structures dévolues à la vie et à la représentation étudiantes, d'abord. Qu'on en juge : vice-président étudiant, commission de la vie étudiante, bureau de la vie étudiante (BVE), Maison des étudiants, Maison des élus, sans compter, bien sûr, le Conseil des études et de la vie étudiante (CEVU)... Le VP étudiant, élu par les délégués étudiants siégeant dans les trois conseils centraux, est membre du bureau de l'université qui se réunit une fois par mois autour du président. Il peut, s'il le souhaite, désigner - mais à titre officieux - des chargés de mission dans différents domaines, ce qui est le cas aujourd'hui. Il préside la commission de la vie étudiante, qui, forte de 16 autres membres (15 représentants des organisations étudiantes siégeant dans les conseils centraux, répartis à la proportionnelle, et le responsable administratif du BVE), définit les grandes orientations de la politique d'animation culturelle et associative, dont la Maison des étudiants (ouverte en mars 2006) est le cadre, grâce notamment à son amphithéâtre. Le VP étudiant dispose, en outre, d'un des 8 bureaux de la Maison des élus, équipés d'ordinateurs et de téléphones et destinés à accueillir les représentants des organisations étudiantes présentes dans les divers conseils et commissions de l'établissement.

Le BVE, créé en septembre 2005, joue, quant à lui, un rôle moteur dans l'accompagnement des projets étudiants : conseil à la création d'associations, en particulier par la mise en place de formations à destination des responsables associatifs ; organisation de réunions thématiques à l'intention des associations ; gestion administrative de la Maison des étudiants, en liaison avec la commission de la vie étudiante ; gestion du FSDIE, intégralement utilisé pour les projets étudiants, le BVE étant financé exclusivement sur les fonds de l'université. À ce propos, le fonctionnement du FSDIE est conforme au cadre réglementaire. Les associations sont informées des procédures à suivre ainsi que des critères d'attribution par voie d'affichage et par le Web. Les modalités de contrôle du bon suivi des projets et de la bonne utilisation des subventions versées sont en place.

Cette attention portée à la vie et au développement de la citoyenneté étudiante semble porter ses fruits, puisque le rapport d'évaluation interne note, entre 2001 et 2005, une augmentation sensible de la participation étudiante aux élections des conseils centraux, qui passe notamment, pour le CA, de 12,3% à 18,6%. L'université envisage de reconnaître d'un point de vue institutionnel l'engagement étudiant par la mise en place d'un statut de l'élus et, conformément au souhait du VP étudiant, s'engage, dans le futur contrat quadriennal, à réfléchir sur les modalités de la reconnaissance de cet engagement dans le cursus de l'étudiant. Selon l'un des responsables de l'université, la principale difficulté réside dans le cloisonnement des UFR, qui est une entrave à la mise en place d'UE transversales. Une des pistes envisagées serait la création d'un diplôme interuniversitaire, qui ferait collaborer l'ensemble des universités bordelaises à un dispositif de reconnaissance de l'engagement et de la formation autour de cet engagement. Il faut mentionner l'expérience-pilote de citoyenneté, menée par l'UFR de Lettres, en collaboration avec le BVE, de formation de tous les élus au sein des instances de l'UFR, qui devrait ensuite s'étendre aux élus des conseils centraux. Ce dispositif pourrait même s'ouvrir aux autres catégories d'élus (enseignants, administratifs) et inclure des formations sur la conduite de réunion, la LOLF...

Enfin, on avancera l'hypothèse que c'est la conception élevée que le vice-président étudiant a de son rôle - passer d'une fonction de représentation à une fonction de cogestion - qui est à l'origine du bilan mitigé qu'il fait de sa relation au pouvoir central, ouvert et en avance sur la question de la citoyenneté étudiante pour un œil extérieur.

En outre, l'Université Michel de Montaigne recrute en priorité ses étudiants pour des tâches non seulement traditionnelles (tutorat, inscriptions, accueil en bibliothèque), mais aussi plus inattendues (entretien des locaux), ce qui ne peut que renforcer leur sentiment d'appartenance à la communauté universitaire. Ils représentent ainsi près d'un tiers des personnels rémunérés sur le budget de l'université, sans compter les tuteurs ni les vacataires employés au moment des inscriptions, et tous étudiants de Bordeaux 3.

L'université s'investit beaucoup dans la prise en charge des étudiants handicapés (98 en 2004-2005, soit +50% en 5 ans). Elle joue même un rôle pilote au niveau interuniversitaire, en faisant valoir son expérience dans ce domaine lors de colloques européens. Conformément au message humaniste qu'elle entend diffuser, elle fait en sorte que tout bachelier handicapé qui souhaite s'inscrire à l'université puisse le faire, et dans de bonnes conditions, grâce à un accompagnement individualisé et attentif. C'est ainsi qu'un véritable service, le Relais handicap, placé sous la responsabilité du directeur du SUIO, disposant d'un contractuel à temps plein - éventuellement assisté d'étudiants vacataires - et de locaux, a été créé. De nombreuses actions ont été menées, comme, par exemple, la réalisation d'un guide et d'un sous-site Web spécialement destiné aux étudiants handicapés ou l'action spécifique d'accueil de lycéens handicapés lors des journées d'information des élèves de terminale. Les projets témoignent de l'avancement de la réflexion menée par l'établissement en la matière : travail en amont de l'université auprès des élèves en situation de handicap et des personnes ressources du secondaire ; renforcement des interactions entre les différents services de Bordeaux 3 (SUIO, bibliothèques, services informatiques...) ou du secteur universitaire (médecine préventive, CROUS) pour faciliter la vie des handicapés ; développement de partenariats avec la bibliothèque municipale de Bordeaux, où un espace est dédié aux déficients visuels, ou avec l'Institut d'éducation motrice ; organisation d'échanges dans le cadre des programmes européens ; proposition d'activités physiques et sportives adaptées...

Dans le registre des arts et de la culture, l'Université Michel de Montaigne affiche une indéniable ambition et poursuit deux objectifs : valoriser sa présence sur le site bordelais, être un lieu de vie intellectuelle et culturelle et de pratique artistique pour les étudiants et les personnels, en liaison avec les associations et les structures pédagogiques actives dans ces domaines. Le service culturel, qui dispose de deux postes et demi d'IATOS et d'un budget de 50 000 euros alimenté, entre autres, par une subvention de la DRAC, propose ou promeut un nombre important d'événements variés (ateliers, concerts, pièces de théâtre, films...) et organise notamment les "Rencontres Montaigne", cycle de conférences qui attire des personnalités de niveau national et international. Tout cela est à mettre au crédit de l'université.

Cependant, l'absence d'une "carte culture" témoigne d'une forme d'inertie de la politique culturelle de la communauté urbaine de Bordeaux et, malgré des projets communs conduits sur la base de relations interpersonnelles, on ne note pas davantage de dynamique interuniversitaire, renvoyée à la perspective du PRES en création.

Il faut souligner également la faiblesse de la coopération entre service culturel, Maison de l'étudiant et service de la communication, alors que cette volonté a été exprimée par les trois structures et qu'elles partagent les mêmes locaux. On retrouve sur ce point l'absence déjà signalée d'un pilotage central et d'un cadrage politique permettant de coordonner les initiatives existantes.

Les activités sportives peuvent, depuis plusieurs années déjà, faire l'objet de la délivrance de "points sport" (0,1 à 0,3 point supplémentaire, ajouté à la note finale de l'année). Presque un millier d'étudiants, sur les 2000 qui pratiquent réellement un sport, bénéficient de ce système de bonification. C'est le département des activités physiques et sportives (DAPS) de Bordeaux 3 qui organise ces activités, en liaison avec le service interuniversitaire (SIUAPS), rattaché à Bordeaux 2, qui, lui, gère les installations sportives. Mais, en l'absence de politique commune, il s'agit d'une mutualisation des moyens plutôt que d'une réelle coordination interuniversitaire. Le futur PRES pourrait être une solution mais semble faire peur car, les règles n'étant pas encore fixées, chaque établissement cherche à protéger ses acquis. Pour le moment, la règle est celle d'un reversement de 50% du montant des inscriptions "*au pot commun, sans que cela aille plus loin*" : aucune clé, par exemple, de répartition des créneaux d'utilisation des infrastructures, la pratique résultant d'un certain nombre d'habitudes prises et d'une répartition tacite des "territoires" entre chaque université. On peut constater, alors que la volonté et très probablement les compétences sont présentes, qu'il ne manque pas grand-chose pour que le sport bascule dans une logique interuniversitaire raisonnée, fonctionnelle et efficace entre les différents établissements, même si le système actuel est largement satisfaisant : diversité de la vingtaine de sports proposés ; bonne information sur les différentes activités ; nombre et qualité du matériel et des installations, neuves ou rénovées ; présence de 16 athlètes de haut niveau parmi les étudiants... On regrettera l'absence d'inscriptions en ligne, celles-ci se faisant exclusivement auprès du Bureau des sports.

II - Un fonctionnement complexe qui entrave la réalisation des projets

En définissant une politique d'établissement volontariste, l'université affirme se donner les moyens d'un regard lucide et objectif sur la réalisation des actions qui caractérisent son développement, son rayonnement et son attractivité. Ce regard met l'accent sur les difficultés qu'elle rencontre et qui ralentissent la conduite de projets pourtant fortement défendus par la direction de l'établissement et répondant à des attentes exprimées par toute l'université. Ces difficultés, imputées principalement à l'émiettement et à l'autonomie des composantes et des structures, sont néanmoins récurrentes dans les universités de lettres et de sciences humaines. La tendance à l'individualisme en pédagogie avec la multiplication des UE aussi bien que des départements, la difficulté à mettre en place des formations professionnelles autres que celles menant à l'enseignement et la multiplication des centres de recherche sont des problèmes communs à toutes les universités de ces domaines.

C'est dans ce contexte précis que se situe l'analyse des experts du CNÉ.

1 - De la décision à la gestion

Pour l'équipe de direction, les difficultés d'appropriation et de partage des projets par l'ensemble de la communauté seraient en partie résolues par une amélioration de la communication interne. Pour le CNÉ, elles trouvent leur cause beaucoup plus en amont, dans le mode même d'élaboration des projets.

Une gouvernance de plus en plus forte...

Une évolution statutaire importante a été envisagée et adoptée en 2002. Elle donne au seul président la possibilité de présenter des candidats pour la vice-présidence des conseils ainsi que pour la désignation des vice-présidents délégués. Elle établit, avec la création de la Conférence des directeurs d'UFR et de composante, un quatrième conseil de l'établissement consulté pour toutes les grandes questions de la vie de l'université.

Le règlement intérieur a été également revu en 2002. Il officialise une vice-présidence étudiante, les vice-présidents délégués (relations internationales, personnel enseignant, personnel IATOS, nouvelles technologies et enseignement à distance, formation continue) ainsi que l'existence de trois commissions chargées de préparer le travail des trois conseils.

Ces modifications ont largement contribué à la mise en cohérence et au renforcement de la gouvernance qui est aujourd'hui organisée autour de trois niveaux :

- l'équipe présidentielle, qui réunit autour du président les trois vice-présidents des conseils, la secrétaire générale et l'agent comptable afin de traiter l'ensemble des dossiers ;
- le bureau, systématiquement élargi à l'équipe présidentielle, aux quatre vice-présidents délégués, au vice-président étudiant, aux chargés de mission et au directeur d'IUT. Il est réuni sur un ordre du jour précis, constitué de thèmes proposés par le président ou par l'un des membres du bureau ;
- la Conférence des directeurs d'UFR et de composante, accompagnés de leurs responsables administratifs, qui est un lieu d'échange d'informations et un relais de diffusion sur des champs qui concernent surtout la gestion.

Aussi, si on ajoute à cette organisation, dont le rôle est fondamental, les trois conseils et les commissions associées, les conseils des onze UFR et des deux instituts, les conseils formalisés ou informels des laboratoires, les unités de recherche et les maisons de recherche, les douze chargés de mission, on peut considérer qu'il y a là un ensemble performant et suffisant pour que tous se sentent suffisamment informés, associés, impliqués, et pour qu'ils puissent s'approprier les stratégies et les actions susceptibles de faire progresser l'Université Michel de Montaigne.

Pour favoriser le débat démocratique, la réforme statutaire de 2002 redéfinit les modes de représentation dans les conseils. Elle substitue la notion de groupes disciplinaires aux anciennes représentations, par UFR, des personnels enseignants. Ces groupes sont au nombre de cinq : lettres, langues, arts, sciences humaines et autres filières et départements transversaux. L'université a ainsi démontré sa volonté d'évolution, imposée aujourd'hui par la professionnalisation des formations et surtout par la nécessité de faire émerger des ensembles pluridisciplinaires susceptibles de constituer des groupes de recherche et de formation pertinents au regard des enjeux de la société moderne et de taille suffisante pour qu'ils soient lisibles et attractifs. Cette évolution du mode de représentation a nécessité l'introduction du scrutin de liste, pour des choix qui atténuent le devoir de défendre les intérêts de l'UFR ou de l'institut.

Si l'on ajoute à ce nouveau mode de représentation le travail préparatoire qui est dévolu aux commissions associées aux conseils, la rigueur qui caractérise la préparation administrative, le fonctionnement et la gestion des conseils (convocation 15 jours à l'avance, envoi des dossiers, comptes rendus accessibles sur intranet, diffusion d'une *Lettre interne de l'université*...) ainsi que la volonté exprimée par le président "*de développer la vie démocratique*", on peut considérer que la plupart des conditions pour l'instauration d'un débat démocratique sont réunies.

...mais des conseils qui doivent convaincre de leur efficacité

Et pourtant, conseils et commissions ne sont pas perçus comme des rouages essentiels de l'université. Malgré une très nette amélioration de leur fonctionnement depuis deux ans, il ressort des entretiens qu'ils sont davantage consultés sur des problèmes de gestion courante que sur les projets et que, bien souvent, leur rôle se limite à enregistrer des décisions. Le processus interne de validation du LMD en est un exemple. Les maquettes ont été proposées par les UFR, en navette avec l'équipe présidentielle et le bureau, puis étudiées par la commission pédagogique élargie aux artisans des projets. Elles ont suscité des débats au sein du CEVU avant d'être adoptées par le CA. Il n'y a pas eu de navette entre les conseils et les UFR et, de l'avis unanime, l'exercice a surtout consisté à reconduire et habiller l'offre de formation précédente et non à la redéfinir selon des lignes politiques innovantes définies par le travail de réflexion des conseils.

On peut rappeler également que le CA n'a pas eu à se prononcer sur le projet de contrat d'établissement ni sur le rapport d'auto-évaluation. Le projet de contrat a été présenté à la réunion des trois conseils, mais ce recours pour la présentation de certains dossiers atténue encore le rôle des conseils.

Quant au CEVU, son fonctionnement s'est incontestablement amélioré comme en témoignent son regain d'activité et la progression continue de l'assiduité de ses membres. Les dossiers, naguère préparés et négociés en amont, de manière non collective, sont aujourd'hui examinés par une commission créée en 2003. Cette commission de pédagogie, de composition souple, a apporté une réelle amélioration en termes de pilotage dans ce domaine. Il est d'autant plus dommage qu'elle n'ait pas été utilisée pour préparer la procédure d'habilitation des maquettes LMD, laissant la place à un contrôle très grand des UFR, voire des laboratoires, au détriment de la coordination et de la régulation des conseils centraux et ce, malgré une volonté de coordination et de régulation matérialisée par une lettre de cadrage établie par le CEVU à destination des UFR.

Le fonctionnement du Conseil scientifique présente un problème d'ordre statutaire, puisque, comme le précise l'université elle-même, ce conseil ne propose pas au CA les orientations politiques de la recherche ni celles de la documentation scientifique et technique et qu'il n'est pas consulté sur les programmes de formation initiale et continue. Il faut ajouter à cette irrégularité une particularité dans la préparation des séances du CS, assurée non par un bureau ou une commission permanente, comme cela se fait dans la plupart des universités, mais par une Commission de la recherche qui comprend à la fois des membres du CS et des personnes extérieures à celui-ci. Les statuts de cette commission permettent en outre à ses membres de se faire représenter, ce qui nuit à un suivi satisfaisant des dossiers.

À ces deux caractéristiques - une séparation radicale de quelques-unes des principales fonctions des deux conseils et une sorte de dilution des responsabilités du CS - s'ajoute l'absence de remontée des rapports d'activité scientifique des EA et des UMR qui ne demandent pas de BQR au conseil. Ces éléments sont très dommageables à la vie du CS et, plus largement, de l'université. On en voit les conséquences. C'est d'abord un affaiblissement de fait du Conseil scientifique, qui se réunit peu et qui a du mal à jouer son rôle de prospection, de coordination et d'animation de la vie scientifique et à faire prendre conscience à l'ensemble de la communauté universitaire des enjeux de la recherche. Cet affaiblissement du CS explique ainsi en partie les difficultés que rencontre l'université pour déterminer sa politique scientifique. Devant la grande diversité des thématiques de recherche et la qualité réelle de beaucoup d'équipes, grandes ou petites, l'université ne veut sacrifier personne, ce qui est légitime, mais, du même coup, le souci de tenir compte de toutes les composantes l'empêche de fixer des priorités pouvant d'ailleurs évoluer avec le temps.

Le poids des gros laboratoires comme AUSONIUS, l'UMR d'archéométrie, l'UMR ADES ou l'EA AMERIBER sur la politique scientifique peut expliquer que le Conseil scientifique peine à privilégier des problématiques nouvelles et des programmes originaux situés à la frontière de plusieurs disciplines, conformément aux souhaits des collectivités régionales qui soutiennent fortement la recherche à l'Université Michel de Montaigne. Ces laboratoires puissants, reconnus nationalement et internationalement, en lien étroit avec le CNRS et de nombreux partenaires, pèsent sur la politique de recrutement des enseignants-chercheurs de l'université. En effet, en dépit de la définition de profils de poste précis associant exigences pédagogiques et celles de la recherche, les recrutements décidés lors des commissions de spécialistes et arbitrés par le ministère favorisent des équipes déjà bien structurées. Le travail de préparation de l'université en ce domaine est pourtant remarquable. La conférence des directeurs de composante, après discussion sur les redéploiements et les promotions, établit un tableau présentant les mouvements d'enseignants. Ce tableau est soumis au vote du CA. Il s'appuie, en ce qui concerne les nécessités en matière de formation, sur les évaluations précises de la CEP. Cependant, de nombreux recrutements ne correspondent pas aux profils définis et il paraît urgent que le CA prenne la résolution de rejeter des choix qui ne renforcent pas sa politique de formation et de recherche. De même, dans le cadre de la loi, le nombre des commissions de spécialistes doit être réduit de façon à améliorer leur fonctionnement. Leur composition doit aussi être revue, afin que les différentes spécialités soient équitablement représentées.

Par ailleurs, le Conseil scientifique doit réaffirmer son rôle de coordinateur de la stratégie des relations internationales déterminée en fonction des objectifs de la recherche et de la coopération scientifique et pédagogique. C'est au coup par coup que sont donnés les accords aux projets de partenariat et l'on s'étonne, par exemple, que les relations avec les pays hispanisants ne soient pas plus nombreuses, étant donné l'importance de ce thème dans l'activité scientifique de l'université. Enfin, dans le domaine des publications scientifiques, on devrait pouvoir attendre du CS une réflexion et des propositions sur la situation créée par l'existence d'un grand nombre de collections (27 actuellement, dont 24 relevant des lettres et des sciences humaines), certaines ayant un très faible tirage.

Il est donc nécessaire que l'Université Michel de Montaigne revalorise son Conseil scientifique en revoyant son mode de fonctionnement et en faisant en sorte qu'il participe pleinement à la vie de l'établissement, afin qu'une politique scientifique cohérente et vigoureuse puisse être définie, proposée par le CS, et adoptée et soutenue par le CA.

Les commissions, tout à fait légitimes et utiles, ne sauraient se substituer aux instances réglementaires, c'est-à-dire aux conseils, qui doivent assurer leur rôle de lieu de prise de décision.

La place des services centraux dans la conduite des projets

L'administration centrale de l'université est regroupée autour du secrétariat général et de l'agent comptable. Elle est constituée de :

- 10 services centraux ;
- 1 service interuniversitaire de gestion du domaine universitaire (SIGDU) ;
- 6 services communs : documentation, formation continue, service culturel, service universitaire d'information et d'orientation, service commun Informatique et réseau, Presses universitaires de Bordeaux ;
- des outils collectifs de gestion telles les cellules spécialisées (APOGÉE...), les cellules de prospective et de suivi (cellule Études et prospective, cellule juridique et financière, LOLF) ou les observatoires interuniversitaires (Observatoire bordelais...), que l'on peut associer au développement du professionnalisme dans la gestion de l'établissement. Ces derniers sont nés, pour l'essentiel, de la simple addition de réponses aux évolutions des missions de l'université et au développement d'outils issus des nouvelles technologies, le plus souvent imposés par la tutelle nationale.

Face aux nombreux vice-présidents délégués et chargés de mission, les responsables des services centraux s'interrogent sur leur place et leur rôle dans la gestion de l'université et la mise en œuvre des projets. L'articulation entre les différents niveaux de décision semble s'apparenter à une organisation, d'ailleurs très répandue, dans laquelle les rôles de chacun se définissent au cas par cas, en fonction des situations et des services. Le mode de fonctionnement et les relations entre vice-président, chargé de mission, responsable de cellule et responsable de service n'ont guère fait l'objet de discussions précises sur les rôles et les missions de chacun, ni donné lieu à des lettres de mission fixant les objectifs et responsabilités. Cette absence d'une présentation officielle et officialisée des rôles bloque l'action de ces personnes, confrontées au "flou" de leurs prérogatives, ce que leurs interlocuteurs ne manquent pas de leur objecter dès lors que la mission s'inscrit dans une logique de changement.

L'association des compétences d'une direction politique enseignante et d'une direction administrative ne se fait pas dans la plupart des services, ce qui aboutit à paralyser le fonctionnement même de la structure concernée sans que les compétences ni la bonne volonté des personnes soient en cause. À cela s'ajoute le fait que les services ont le sentiment que la création de cellules de suivi, de prospective... a parfois privé les divisions de leur participation à la dynamique de développement.

Il paraît urgent d'officialiser les missions et responsabilités de chacun afin d'asseoir son autorité et d'établir des rapports de complémentarité et d'échange.

2 - Les UFR et les composantes : relations avec la direction et l'administration centrale

L'organisation administrative doit composer avec un nombre important d'éléments :

- 11 UFR, dont l'effectif étudiant varie de 130 à 2600 étudiants ;
- 1 IUT tertiaire qui accueille plus de 1000 étudiants, particulièrement vigilant sur ses prérogatives et ses champs d'autonomie ;
- 1 institut interne à vocation professionnalisante dans le domaine des sciences de la nature (EGID) ;
- les départements de français langue étrangère et des activités physiques et sportives ;
- les 6 UMR, les 11 équipes d'accueil, et les départements internes des UFR.

Les UFR et les instituts bénéficient d'une certaine autonomie. Ils disposent de moyens administratifs propres, parfois réduits, impliqués dans la gestion du fonctionnement pédagogique (inscriptions, emplois du temps, examens) et gèrent un budget propre, souvent faible, à l'intérieur du budget de l'université.

Logique pédagogique et logique gestionnaire des UFR : un équilibre à trouver

L'étude de la mise en place du LMD met en lumière les relations que les différentes composantes de l'université entretiennent entre elles et avec l'établissement.

La lettre de cadrage établie par le CEVU rappelait les objectifs principaux de la réforme que sont l'articulation entre formation, recherche et insertion professionnelle, la cohérence et la lisibilité de l'offre. La logique d'organisation des masters et le découpage des spécialités, mentions et parcours en licence ne recouvrent pas la structure actuelle des UFR. Cette nouvelle configuration fournissait à l'université un puissant levier pour procéder à des échanges et pour concevoir des projets initiateurs d'un regroupement, conformément aux objectifs de la direction de l'université.

Les réponses apportées par les UFR montrent que l'élaboration des nouvelles maquettes a davantage répondu à une logique gestionnaire qu'à une logique pédagogique associant formation, recherche et professionnalisation selon un objectif de progrès. Dans la plupart des UFR, les réponses au LMD se traduisent par un empilement ou une juxtaposition, contraire à la cohérence et à la lisibilité de l'offre de formation, qui leur a permis de conserver leur intégrité mais également de confirmer leur rôle principalement administratif. Aussi, bien que ne répondant pas aux consignes générales, la mise en œuvre du LMD fonctionne assez bien, des clés ont été trouvées pour répartir les coûts financiers et les charges d'enseignement entre différentes UFR et pour résoudre les conflits potentiels. Toutes les composantes paraissent s'accommoder de la situation actuelle.

S'agissant du niveau licence, une des difficultés à laquelle a été confrontée l'université lors de la mise en place de ses UE transversales, et de manière plus générale du dispositif LMD, a été de faire dialoguer des UFR qui ont eu beaucoup de mal à sortir d'un schéma "tubulaire". C'est donc à un problème central d'organisation et de faisabilité, né de la grande disparité des modes de fonctionnement, que s'est heurtée la mise en place de ces UE. Le choix a été celui d'une organisation en une majeure, une complémentaire et une mineure (parmi deux ou trois au choix). Les modules optionnels ou libres, comme les langues pour non-spécialistes, n'ont pas été intégrés dans les maquettes. Les collaborations entre les UFR pour les mineures ont été conçues plus en fonction des affinités et des possibilités qu'au regard de l'offre de formation globale de l'établissement. Cette situation a été vécue, notamment par les étudiants, comme une restriction forte de leurs possibilités, alors que, pour les enseignants, il s'agissait de s'inscrire dans une perspective de réorientation qui, par définition, limite l'offre et a tendance à ramener à une logique "tubulaire" ou de proximité élargie. Un autre problème évoqué concerne le volume horaire, l'organisation des UE ne permettant pas qu'une UE de majeure dans une discipline puisse devenir une UE de mineure d'une autre discipline. Les majeures comportent en effet un volume horaire non sécable ou sans modalités d'adaptation suffisantes pour qu'elles puissent être accessibles en mineures. Les réorientations restent donc problématiques.

La restructuration des enseignements pour le niveau master s'est révélée plus difficile, tiraillée entre des logiques d'UFR antagonistes et confrontée à la question de l'articulation de masters professionnels et de masters recherche, particulièrement délicate en lettres et en sciences humaines. L'éclatement en 29 spécialités, dont la moitié professionnelles, toutes habilitées par le ministère, en témoigne. L'effet positif de la réforme a été la recherche de partenariats (cohabilitations ou conventions) avec des universités ou des établissements voisins : master Stratégie et maîtrise d'ouvrage de projet d'urbanisme avec l'École d'architecture et de paysage de Bordeaux, master Communication des organisations avec l'IEP, master d'Histoire des mondes modernes et contemporains avec Bordeaux 4, master Matériaux du patrimoine culturel avec Bordeaux 1, master Philosophie pratique avec Bordeaux 2 et Bordeaux 4, master Philosophie ("master du grand Sud-Ouest") avec Toulouse 2 et l'Université de Poitiers, masters Études germaniques et Études slaves avec Toulouse 2, masters Études basques et Aménagement touristique avec l'Université de Pau.

A contrario, au sein même de l'université, les clivages disciplinaires et institutionnels se sont trouvés renforcés et les propositions et les décisions se sont traitées dans des rencontres bi- ou multilatérales, sur le mode du compromis plutôt que du projet, de manière à éviter tout arbitrage défavorable. La force et la stratégie des UFR se sont affirmées dans ce contexte, face aux directives de l'université et du groupe de pilotage mis en place, réunissant enseignants et administratifs de toutes les UFR.

Par ailleurs, malgré les incitations de l'équipe présidentielle, le lien entre l'enseignement et la recherche n'est pas toujours vécu comme une nécessité inhérente à l'enseignement supérieur. La partition des rôles semble bien ancrée : aux UFR l'enseignement, aux laboratoires la recherche. Dans certains domaines, par exemple celui de l'histoire, ce sont les laboratoires qui ont déterminé les programmes des masters, même si les UFR en ont conservé le pilotage. Ce clivage ne correspond ni à ce qui est souhaitable, ni à la réalité voulue par les dernières décisions ministérielles qui rattachent les masters aux UFR. Ce fonctionnement établit une coupure entre le niveau L et le niveau M, rompt le

lien entre enseignement et recherche et écarte du niveau M les enseignants qui ne sont pas dans les laboratoires du domaine. Il renforce l'autonomie des laboratoires, qui ne travaillent plus avec les UFR. Il pose également des problèmes politiques. En effet, les laboratoires souhaitent opérer une sélection en M1 conformément aux problématiques de recherche qu'ils développent. Cette sélection se heurte à la politique d'accueil de l'université et à la conception en Y du master : la première année de master ne distingue pas masters recherche et masters professionnels, ces derniers se retrouvant marginalisés ou dépendant d'initiatives individuelles. Il serait souhaitable qu'au sein de l'UFR, un responsable des masters accorde les programmes des laboratoires avec les programmes de l'UFR. Il y a là un équilibre à trouver qui ne peut passer que par la création d'une politique scientifique commune qui valorise l'enseignement de niveau L tout en développant des secteurs de recherche privilégiés. Les UFR doivent retrouver toute leur lisibilité en matière de recherche aux côtés des laboratoires et ainsi se revaloriser.

En conclusion, il paraît souhaitable que, lors du bilan LMD, le resserrement de l'offre de formation, préconisé par l'université, soit pris en compte par les UFR, renforcées de leur dimension recherche.

L'organisation actuelle, qui n'a pas permis la mise en place des équipes de formation ni renforcé la lisibilité des parcours, perturbe les étudiants et handicape la mobilité. En effet, ces problèmes sont accrus lorsqu'il s'agit de la mobilité internationale. L'absence d'une standardisation de la présentation des contenus pédagogiques, des volumes horaires, des compétences requises à l'entrée et exigées à la sortie, complique l'acquisition et la reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger.

La répartition des responsabilités de gestion entre UFR et services centraux

L'administration centrale est essentiellement constituée de services aux personnels et aux usagers ainsi que d'outils de gestion et de suivi qui, bien qu'outils collectifs, permettent à chacun de puiser ce dont il a besoin. Cette organisation a longtemps été considérée comme rassurante face au nombre et à la diversité des composantes. Il semble pourtant qu'elle ne suffise pas à dissiper le sentiment de malaise et d'inefficacité partagé par la direction de l'administration et les personnels, à la fois des services centraux et des services déconcentrés.

La dispersion des structures, mais aussi l'évolution progressive des modes de gestion des universités, l'introduction des nouvelles technologies, la nécessité de suivi et de dialogue avec la tutelle, la mise en place de réformes comme le LMD ou la LOLF ainsi que la succession des réponses organisationnelles apportées par l'établissement sont probablement causes de l'empilement d'éléments fonctionnels qui constitue l'administration de l'Université Michel de Montaigne, à la fois centralisée et pourtant extrêmement découpée. Aussi, les administrations des composantes se considèrent réduites aux tâches subalternes et, en retour, l'administration centrale considère que les composantes l'utilisent comme prestataire de services. Si cette réalité est la même partout, on ne peut s'empêcher de penser que cette logique est poussée à l'extrême par la culture de l'établissement, caractérisée en l'occurrence par un climat de défiance entre l'administration locale et l'administration centrale, qui perdure malgré les efforts de concertation du secrétariat général. Elle rend difficile tout pilotage.

Par exemple, le service de la scolarité centrale est confronté, dans son rôle de régulation, de coordination et de mise en œuvre d'un projet ou d'un outil, aux scolarités déconcentrées d'un très grand nombre de structures qui ont des cultures et des modes de fonctionnement propres. La gestion des nouveaux parcours dans le cadre du LMD a montré qu'il existe un réel problème d'ajustement de la fonction scolarité dans le nouveau système transversal. Le nombre d'UFR et les relations complexes qui les lient, ainsi que la nature de leur relation avec l'administration centrale, n'ont pas favorisé l'émergence d'une approche globale de l'enseignement et n'ont pas facilité la recherche de cohérence. Les UFR se sont souvent limitées à un regroupement d'unités d'enseignement existantes dans les modules LMD, avec pour effet la multiplication d'unités étiquetées "éléments constitutifs d'UE", ce qui en a compliqué la gestion et a, de fait, accru les tensions entre la scolarité centrale et la scolarité des UFR. La réforme semble avoir aggravé la confusion quant au rôle de la scolarité centrale chargée des inscriptions "administratives" et celui des UFR, réputées pour avoir un rôle essentiellement "pédagogique". Des attributions relevant de la fonction centrale, par exemple la validation finale des résultats des étudiants, ont glissé vers certaines composantes par le biais de la multiplication des accès au logiciel APOGÉE, dont l'usage parfois mal maîtrisé entraîne des erreurs préjudiciables à la rigueur qu'exige la délivrance des diplômes, ouvrant la voie à des possibilités de recours.

Les scolarités déconcentrées sont gérées dans des logiques d'UFR différentes les unes des autres, et non dans une logique de mutualisation et de plate-forme. Les composantes y voient la meilleure organisation possible et la réponse la plus efficace, la plus rapide et la plus précise aux demandes ; une réorganisation serait vécue comme une baisse de leur qualité et une perte des personnels mis à leur disposition. L'expérience plaide souvent en faveur de la proximité avec les étudiants et les enseignants, mais il n'en demeure pas moins que les nouveaux modes de gestion impliquent des compétences sans cesse actualisées dans les domaines non seulement de la gestion de la pédagogie, mais aussi financiers et juridiques. Dans le contexte actuel, la formation continue et la coordination d'un très grand nombre de personnels, gestionnaires d'entités de tailles très différentes, mais exerçant les mêmes responsabilités, demanderont à l'établissement un investissement disproportionné par rapport aux résultats attendus.

La mise en œuvre d'une organisation permettant une meilleure répartition des compétences et des personnels est une des priorités, car elle permettra aux services gestionnaires de répondre efficacement à leur mission première : le service aux étudiants. Ces problèmes d'harmonisation et de structuration de la gestion ont en effet des retombées néfastes. Les étudiants éprouvent de réelles difficultés pour rencontrer des personnes ressources dans un parcours LMD beaucoup moins bien maîtrisé. Ils font état de problèmes liés à la faible amplitude des horaires d'accueil ou encore à l'absence d'une information concrète et précise qui ne soit pas contredite par d'autres interlocuteurs.

En conclusion, l'éparpillement des composantes, la séparation entre recherche et enseignement, la multiplication des structures de concertation, la création d'outils de suivi et de prospective autour du président et la mise en place d'une administration centrale forte ont fait des enseignants et des chercheurs des consommateurs de services, des UFR des antennes ou des relais de l'administration centrale, des laboratoires de petits fiefs autonomes, peu ouverts aux partenariats et aux collaborations internes. Les conseils et les commissions, bien que ne faisant pas explicitement l'objet de critiques, ne sont pas perçus comme des rouages propositionnels, décisifs et essentiels de l'université.

Les projets présidentiels, cohérents et réalistes, devraient pouvoir être soutenus par des instances démocratiques revalorisées et des personnels dont les missions au service de l'établissement et du projet de rénovation seraient précisées et officialisées.

III - Analyse des stratégies mises en place

Engagées depuis 15 ans par les présidents successifs, les tentatives pour regrouper, moderniser, développer la coopération dans l'université présentent un caractère d'urgence. Encouragées dès 1992 par le CNÉ, préconisées récemment par le rapport de la Cour régionale des comptes, elles sont inscrites dans le projet de contrat 2007-2010 de l'établissement. C'est afin d'envisager un projet global de réorganisation de l'université que le président a mis en place une commission des réformes (février 2006), composée de trois personnalités de l'université qui, après une phase de concertation, proposeront au président d'éventuelles évolutions ou réformes. Toutes les structures seront concernées : l'administration centrale et les composantes, y compris l'IUT. La réflexion portera également sur les modes de fonctionnement et sur les interactions entre services communs et composantes, direction et responsables de composantes.

1 - Une stratégie de regroupement : projets et incitations

Aujourd'hui encore, les nombreuses UFR de l'Université Michel de Montaigne sont essentiellement la résurgence des "sections" des disciplines dominantes ayant pour rôle essentiel et décisif de réunir les enseignants d'une même discipline. Ces composantes de l'université sont des lieux d'hébergement et de vie, des lieux de gestion et d'organisation de la pédagogie et du contrôle des connaissances, mais l'organisation d'une réflexion collective sur les thèmes de la formation et surtout de la recherche semble échapper à leur initiative. Pourtant, la nécessité d'ouverture sur des champs "nouveaux" de la pédagogie, en particulier la professionnalisation ou les relations internationales, impose le développement de la pluridisciplinarité et du partenariat ainsi qu'une organisation s'appuyant sur des entités de taille suffisante, bien caractérisées et reconnues, et non sur une addition de compétences. À cela s'ajoute l'intérêt de la mise en cohérence des moyens dans un contexte de pénurie : *"Le trop grand nombre d'UFR se traduit par un gaspillage de moyens"*¹. Mais c'est surtout l'expression d'une véritable ambition pour l'université qui est portée par la présidence : *"Il s'agit de faire converger des dynamiques aujourd'hui éclatées et de créer des pôles de compétitivité nationaux et internationaux ainsi que de favoriser la nécessaire ouverture sur le monde socio-professionnel et sur les collectivités territoriales"*¹.

On constate d'ailleurs que des rapprochements judicieux sont à l'origine de projets de développement innovants comme le regroupement, au sein d'une seule structure, de l'enseignement du journalisme. L'entente entre l'IUT et l'ISIC a donné naissance à un pôle de formation lisible et attractif, qui couvre toutes les branches du journalisme (écrit, audiovisuel et nouvelles technologies). Des projets novateurs sont en cours, comme la création d'un master pluridisciplinaire Afrique, justifié entre autres par la présence de nombreux étudiants africains, et dans lequel interviendraient des enseignants de sciences politiques, d'économie, de géographie et d'histoire.

¹ Profession de foi pour la candidature à la présidence de l'université du Professeur Singaravelou, 15 février 2004.

C'est dans cet esprit que plusieurs projets de "Maison" sont annoncés : un projet de Maison des arts et de la culture sur le site Renaudel, autour de l'UFR Arts ; un projet de Maison de la communication ; un projet interuniversitaire de Maison des langues.

C'est aussi pour amorcer ces changements que des groupes disciplinaires rassemblant plusieurs UFR ont été constitués pour les élections des enseignants au Conseil d'administration, dessinant les contours possibles de nouvelles UFR. Dans le même esprit, des structures fédératrices ont été mises en place : structures de réflexion, avec les futures équipes de formation rassemblant plusieurs disciplines et les différents acteurs (enseignants-chercheurs, personnels administratifs et étudiants), et structure de gestion et de valorisation de la recherche, avec le service REVALED.

Cette dynamique aurait dû encourager une profonde réorganisation des structures de l'université. On observe pourtant que le mouvement de regroupement des UFR, en particulier des UFR de langues, n'est pas amorcé. Bien que défendant la spécificité disciplinaire, les directeurs d'UFR ne formulent pas d'opposition théorique à un éventuel rassemblement, mais s'interrogent sur la forme et les conditions d'un regroupement efficace et effectif. Pourtant, les avantages pour tous paraissent évidents. Des services administratifs renforcés et structurés, composés de personnels formés aux nouveaux impératifs de gestion, dont les compétences en matière financière et juridique seraient sans cesse actualisées et dont les pratiques seraient harmonisées, permettraient une meilleure coordination pédagogique (pratiques et contrôle des connaissances). Ces personnels seraient des soutiens efficaces aux enseignants-chercheurs, trop absorbés actuellement par leurs charges administratives, et disposeraient de plus de temps pour l'accueil, l'information et l'orientation des étudiants. Sans faire perdre de surface aux unités, ces regroupements permettraient une réorganisation plus fonctionnelle et plus lisible de l'espace, actuellement très décousu.

L'université veut rassembler ses deux écoles doctorales

Le projet d'une école doctorale unique "Montaigne - Humanités", présenté dans le projet de contrat quadriennal de l'université, suscite de grands espoirs. Dans la perspective du futur PRES, la recherche et la formation à la recherche auront plus de lisibilité dans le paysage universitaire aquitain et l'Université Michel de Montaigne aura plus de poids et donc plus de possibilités de partenariat équilibré avec les autres établissements d'enseignement supérieur.

Cette école unique devrait aussi favoriser la mutualisation des moyens, aussi bien pour les équipements scientifiques, les personnels de secrétariat que pour les locaux. Du point de vue de la gestion proprement dite, il semblerait normal que cette nouvelle unité puisse disposer de l'autonomie administrative, c'est-à-dire ne plus dépendre exclusivement de REVALED. Ce dernier joue un rôle indispensable et rend de très grands services dans le fonctionnement des équipes de recherche, dans la valorisation de la recherche et notamment dans l'organisation des colloques et des diverses manifestations scientifiques. Mais si la nouvelle école doctorale veut être une composante à part entière de l'université, si elle veut vraiment accueillir les doctorants, suivre leur parcours avant et après leur thèse, traiter sérieusement leurs problèmes d'insertion professionnelle, il est nécessaire qu'elle dispose des moyens appropriés et de la maîtrise de ces moyens, de personnels administratifs et techniques de niveau A et de locaux adaptés. Les écoles doctorales sont un des éléments visibles de la recherche de l'université, sur les plans national et international.

L'université cherche à rendre plus cohérent le paysage de la recherche

La dispersion des équipes de recherche est manifeste actuellement dans le secteur des disciplines relevant d'EDILEC : 2 UMR ou partie d'UMR, 1 jeune équipe, 13 équipes d'accueil, en face de 4 UMR et 4 EA dans l'école doctorale Histoire-géographie. Le projet d'établissement a pour objectif de réduire cette dispersion en ramenant le nombre global des EA de 17 à 11, dont 8 dans le secteur EDILEC et 3 en histoire-géographie. Affirmée dans le contrat quadriennal 2003-2006, cette ambition est confirmée dans le projet d'établissement pour le contrat quadriennal 2007-2010 : *"Le travail réalisé par les équipes de recherche, le service REVALED et le Conseil scientifique a abouti à un regroupement et une réorganisation des équipes de recherche, l'objectif n'étant pas de regrouper pour regrouper, de rassembler pour rassembler, mais de parvenir à une meilleure visibilité de notre recherche et de ses résultats, à une meilleure complémentarité de ses équipes"*.

Les nouvelles propositions de l'université ont été guidées par un souci de simplification et de cohérence, mais aussi quelquefois par la nécessité de "sauver" des équipes ou d'anticiper leur disparition. Ainsi en est-il de la suppression de deux équipes : le Centre interuniversitaire de recherches sur l'Italie (CIRILLIS) et le Centre d'études canadiennes (CEC). Les enseignants-chercheurs du CIRILLIS se retrouveront, pour une partie seulement, dans la future UMR Europe, européanité, européanisation. Les membres du CEC, venant de disciplines diverses (histoire, géographie, littérature française, études anglophones...), ont décidé de rejoindre leurs équipes de recherche d'origine. Le travail important de cette équipe devrait trouver un prolongement dans le PPF demandé, Canada en devenir, en collaboration avec les universités de Limoges et Toulouse.

Dans le cas de la philosophie, la fusion du Centre de recherches philosophiques sur la nature (CREPHINAT) avec le Centre interdisciplinaire bordelais d'étude des Lumières (CIBEL), constitué de linguistes, d'anglicistes, d'hispanistes, d'italianistes et de quelques philosophes, en un centre unique : Lumières, Nature, Société, pourrait, à terme, renforcer l'interdisciplinarité dans un domaine où les chercheurs sont nécessairement à l'écoute de la diversité des approches disciplinaires et des cultures, même si chacune des deux équipes conserve son identité et sa spécificité à l'intérieur de la structure commune. Le PRES lui offrira l'opportunité de travailler avec les philosophes des sciences de Bordeaux 1.

Dans le domaine des langues, l'ambition de l'équipe présidentielle était de regrouper en un seul ensemble les quatre formations existantes, de façon à créer une cohérence avec le master recherche, mention Langues et civilisations, qui regroupe tous les domaines linguistiques, et aussi avec le projet de Maison des langues élaboré dans le cadre du PRES. Cette solution, qui aurait pu mettre en valeur d'une façon significative le potentiel important des langues de Bordeaux 3 et ainsi créer une dynamique nouvelle, n'a pas pu être retenue, en raison de réticences trop nombreuses. Le résultat apparaît donc bien mince : trois formations de recherche en langues au lieu de quatre.

Mais d'un point de vue qualitatif, les propositions présentées par l'université traduisent tout de même quelques avancées. Le secteur anglophone, qui est actuellement partagé entre deux formations, le Groupe d'études et de recherches britanniques (GERB), faisant partie de l'EA 537, Langues et civilisations étrangères, et l'EA 1934, Cultures et littératures de l'Amérique du Nord (CLAN), réaliserait son unité au sein d'une formation unique, l'EA Cultures et civilisations des mondes anglophones (CLIMAS), constituée des deux équipes. Sans doute, là aussi les pertes d'effectifs d'enseignants-chercheurs en anglais et en anglo-américain sont-elles à l'origine de ce regroupement, plus qu'une volonté de travailler ensemble. Mais, dès maintenant, les problématiques communes ne manquent pas et de nouvelles orientations scientifiques pourraient être dégagées, notamment dans le domaine de l'étude linguistique.

De la même façon, le regroupement du Centre d'études et de recherche sur le monde arabe et musulman (CERMAM) et du Centre d'études et de recherche sur l'Extrême-Orient (CEREO) aboutirait à la création d'un Institut d'études orientales qui, dans le contexte international actuel, aurait une pertinence évidente, même s'il est vrai que les problématiques des deux équipes sont pour le moment assez éloignées. Le CEREO travaille plutôt sur la traduction dans les domaines chinois et japonais et le CERMAM sur les mouvements politiques et les conflits contemporains au Moyen-Orient. Mais le rapprochement peut précisément ouvrir de nouvelles pistes fécondes. C'est pourquoi on ne peut qu'être inquiet du mauvais accueil que ce projet aurait reçu au ministère dans un premier examen.

Les études hispaniques et hispano-américaines sont une spécificité traditionnelle de l'Université Michel de Montaigne, qui doit évidemment être préservée. Il est donc normal qu'il existe un centre de recherche consacré exclusivement aux pays ibériques et à l'Amérique latine, l'EA 3656 AMERIBER, dont le renouvellement est demandé, de la même façon qu'il y a actuellement une UFR Études ibériques et ibéro-américaines. Mais l'importance de ce centre, qui est l'un des points forts de la recherche bordelaise, pose deux types de problèmes auxquels des solutions devraient être apportées.

C'est d'abord l'impossibilité pour ce centre de se situer dans une unité plus large, qui serait par exemple les études romanes, comme cela se fait dans beaucoup d'universités de lettres et de sciences humaines. Le résultat en est que la recherche du domaine italien, dont on connaît les difficultés, mais dont on sait les acquis importants, notamment dans le domaine de l'étude de l'émigration italienne en Aquitaine, n'existera plus nulle part en tant que telle et que les lusistes, dont les effectifs sont très réduits (1 professeur, 3 maîtres de conférences), se trouvent rattachés à titre personnel à l'EA LAPRIL. Et pourtant, que ce soit dans le domaine linguistique, littéraire ou de l'étude des civilisations, dans une perspective historique ou dans une approche contemporaine, les potentialités représentées par le rassemblement en terre aquitaine des différentes cultures romanes, sans oublier le domaine occitan, qui est présent dans l'EA Textes et cultures (future TELEM) sous la forme d'un Centre d'études des cultures d'Aquitaine et d'Europe du Sud, mériteraient d'être explorées et exploitées.

C'est ensuite la suppression, en décembre 2004, de l'ERS TEMIBER (Territoires et élites dans le monde ibérique), composée d'historiens, de géographes, de juristes et d'hispanistes, dans laquelle les hispanistes avaient eu des difficultés à s'insérer. La création d'AMERIBER, qui s'en est suivie, était probablement la solution qui convenait pour que les hispanistes retrouvent leur identité. Mais le cadre au sein duquel des recherches interdisciplinaires sur l'Espagne et l'Amérique latine auraient pu s'inscrire et se développer a été perdu.

Les deux cas sont certes bien différents l'un de l'autre. Mais tous deux révèlent la difficulté des structures à s'adapter aux besoins de la transversalité dans les activités de recherche. Il serait sans doute vain d'imaginer, dans l'état actuel des choses, une nouvelle configuration des centres de recherche qui puisse tenir compte de ces exigences. Mais on peut concevoir, à terme, des programmes intercentres résultant d'une concertation approfondie et d'une démarche progressive, qui pourraient voir le jour sous la forme d'un PPF ou d'un programme lancé par la Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, avec le concours des collectivités locales et éventuellement de l'Union européenne.

Dans le domaine des arts et de l'image, les propositions de l'université pour le contrat quadriennal, loin de résoudre les difficultés actuelles, les entérinent, en officialisant la dispersion des recherches dans deux formations : l'EA Images, histoire, sociétés (IMAGINES) et l'EA Laboratoire pluridisciplinaire de recherches sur l'imaginaire appliquées à la littérature (LAPRIL). Au départ, les recherches sur l'image et

sur les arts étaient concentrées dans l'EA IMAGINES, formation pluridisciplinaire née au sein du secteur information -communication, à une époque où les arts étaient regroupés avec la communication. Cette équipe était alors une structure d'accueil pour le DEA pluridisciplinaire sur les arts et la société actuelle. Puis un groupe spécifique ARTES a été créé, soutenu par le BQR, pour rassembler des chercheurs ne trouvant plus leur place dans IMAGINES pour des raisons personnelles tout autant que scientifiques : ils avaient un point de vue à la fois plus littéraire et plus historique. Dans la nouvelle configuration, ARTES serait une équipe de plus dans LAPRIL, qui, sans changer son sigle en modifierait sensiblement la signification, puisque le Laboratoire pluridisciplinaire de recherches sur l'imaginaire appliquées à la littérature deviendrait le centre Littérature, art, pluridisciplinarité, représentations, imaginaire, langages. Et pourtant, malgré des conceptions différentes, ce sont souvent les mêmes objets de recherche que l'on trouve des deux côtés : les représentations de l'image cinématographique et de l'image télévisuelle sont, par exemple, étudiées par des chercheurs des deux formations.

On ne peut que déplorer cet éclatement d'un secteur scientifique encore jeune à l'Université Michel de Montaigne, qui devrait avoir beaucoup à apporter à la connaissance des sociétés contemporaines. Les convergences et les coopérations doivent être activement recherchées et les formes de concurrence évitées dans l'immédiat, en attendant la reconstruction d'une maison commune. Peut-être la création projetée d'un centre de documentation sur les arts, dans le centre de Bordeaux, pourra-t-elle favoriser le rapprochement. Mais c'est d'abord aux enseignants-chercheurs d'intervenir.

Dans le domaine de la géographie, l'UMR ADES, Aménagement, développement, environnement, santé et sociétés, continue de valoriser un héritage important. Le responsable met une réelle opiniâtreté pour fusionner, associer, structurer des équipes diverses. L'UMR ADES est ainsi le résultat de huit ou neuf années de restructuration. Cependant, qu'en est-il de la réelle synergie entre les trois entités de recherche qui ont conservé de fait durant la période d'association (2003-2006) leur autonomie financière et scientifique ? Des conceptions différentes de la discipline, une longue histoire - un temps conflictuelle -, l'héritage d'une époque mandarinale aujourd'hui révolue et des axes de recherche très différents (géographie tropicale, aménagement, espaces émergents, développement durable, etc.) ne facilitent pas les rapprochements thématiques. Cependant, la volonté de quelques-uns, dont le responsable de l'UMR, permettra sans doute de lever peu à peu les obstacles.

Dans le domaine de l'histoire, certains enseignants ont compris la nécessité de regrouper les forces, d'où l'importance de l'UMR AUSONIUS, Institut de recherche sur l'Antiquité et le Moyen Âge, où s'opère un véritable travail d'équipe et dont l'excellence est reconnue par le CNRS. Malheureusement, les regroupements se font parfois dans le désordre, comme c'est le cas pour l'équipe d'histoire de l'art dont une partie a rejoint l'UMR d'Archéométrie (IRAMAT), ce qui n'est pas aberrant en soi, puisqu'il s'agit de spécialistes de l'art monumental et des matériaux, mais laisse sur le gué les spécialistes médiévaux des images. Ceux-ci sont contraints de rester dans le centre Pariset, lui-même émanation de celui de Léo Drouyn, en partie vidé de sa substance et devenu, avec seulement une dizaine d'enseignants-chercheurs, peu viable à brève échéance.

Ces projets devront être évalués quand ils entreront dans une phase opérationnelle. Le contexte actuel du fonctionnement des universités dans l'espace européen impose des regroupements de compétences pertinents, susceptibles de constituer des pôles d'excellence lisibles et performants. Les regroupements doivent aller au-delà d'une juxtaposition d'équipes répondant à des impératifs de circonstance mais qui ont peu d'intérêts communs. La transversalité ne se décide pas d'en haut, mais se construit pas à pas : la pratique de séminaires communs à l'ensemble des équipes et d'autres activités communes doivent être développées, à condition que cela ne soit pas factice.

L'éparpillement des composantes, des diplômes, des examens, des responsabilités demande une démarche de refondation sur tout ou partie de ces points, qui doit s'inscrire dans un projet global associant recherche et enseignement et respectant l'autonomie de chacun. Cette approche constituerait un symbole très fort pour l'ensemble des acteurs. Elle implique une profonde réflexion et des décisions fermes pour réaliser un schéma directeur du campus et un autre pour la répartition des moyens, et pour afficher une politique claire pour la documentation. En l'absence de telles évolutions, il y a fort à parier que l'Université Michel de Montaigne continuera de pâtir de l'enchevêtrement des problèmes, qui a pour résultat de les convoquer tous dès lors que l'on se trouve confronté à un seul d'entre eux.

2 - Une stratégie d'ajustement

Malgré le bien-fondé des projets et à défaut de réussir à les mener à bien, l'université multiplie les structures chargées de faire le lien entre les différentes instances et composantes. La force d'inertie acquise depuis de nombreuses années, l'impression que, malgré tout, les choses marchent plutôt bien, que chacun ou chaque service, à son niveau et dans ses missions, peut continuer à travailler tant bien que mal et la conviction que chaque changement ébranlerait l'ensemble ont obligé les directions successives à mettre en place des structures chargées de coordonner et de promouvoir des évolutions nécessaires et souvent obligatoires. C'est la mission des différentes cellules (LOLF, finances...) et la responsabilité des différents chargés de mission. Compétents et utiles, ces médiateurs entre le pouvoir et l'administration, entre les agents et les nouveaux modes de gestion, ont-ils réussi à rétablir une confiance suffisante pour que chacun s'approprie de nouvelles missions, de nouveaux objectifs, de nouveaux outils de travail ? Il existe à l'université un potentiel réel, une véritable volonté de progresser et une attente certaine, mais la création de cellules de suivi ou de prospective a souvent vidé les divisions de leur participation à la dynamique de développement. L'administration se sent impuissante face aux nouveaux outils de gestion et aux nouvelles technologies, faute d'information et de formation. Elle ressent l'incohérence de cette organisation et attend avec beaucoup d'impatience que les choses bougent, que des ensembles fonctionnels cohérents de gestion, d'administration et de prospective soient constitués, animés en ressources humaines, pédagogie, moyens..., qu'une politique de formation soit formulée pour accompagner ces évolutions et que se développent des occasions de convivialité et de rencontre, pour renforcer la solidarité et le sentiment d'appartenance à l'établissement. Il est urgent de ne pas décevoir ces attentes, car tout retard ne fera que compliquer les choses.

3 - Une stratégie de mise en œuvre transférée : le partenariat dans le PRES

Le développement du partenariat interuniversitaire, qui devrait permettre l'instauration de politiques partagées propices aux collaborations et à la mise en place de pôles de compétence régionaux, susceptibles de contribuer au rayonnement et à l'attractivité de l'ensemble universitaire régional, est aujourd'hui incontournable. L'Université Michel de Montaigne, déjà partie intégrante du Pôle universitaire bordelais, participe activement à la création du PRES bordelais. Celui-ci s'est fixé des objectifs ambitieux qui s'appuient sur une meilleure coordination des politiques d'établissement, afin de partager des stratégies de coopération susceptibles de faire émerger des projets de nature scientifique et culturelle qui concernent la mutualisation de services et d'équipements, ainsi que la démarche internationale dans les secteurs de la recherche, de la formation ou de la valorisation. Le PRES ambitionne de construire un site cohérent et pluridisciplinaire, qui renforce la visibilité et la lisibilité de l'offre de formation et de la recherche.

Le PRES doit se construire dans la complémentarité, et les lettres et les sciences humaines ont beaucoup à apporter aux universités dites "scientifiques". Il ne faudrait pas que ces universités, par commodité ou pour garder la lisibilité de leurs débouchés, conçoivent ces rapprochements, comme le craignent certains des interlocuteurs des experts du CNÉ, en termes d'annexion ou de retour au passé, avant la séparation d'avec certains philosophes, les préhistoriens, les anthropologues..., ou, pire, les rejettent. Les directions de la politique scientifique de l'université doivent être pensées en ce sens, afin d'éviter d'éventuels transferts contraires à la logique des disciplines et à la volonté des enseignants-chercheurs. Pour exemple, la volonté déclarée d'EGID, que la spécialité en géoressources pourrait attirer vers Bordeaux 1, de rester attachée à Bordeaux 3, dont elle estime partager davantage les problématiques.

Compte tenu de la nature des projets envisagés, il est permis de s'interroger sur la capacité des établissements bordelais à définir une stratégie unique dans des secteurs comme la formation continue, les relations internationales, les ressources humaines quand, au sein même de l'université, la répartition des responsabilités n'est pas claire. On peut craindre que, faute de pouvoir harmoniser des attitudes ou de vouloir affronter les champs d'autonomie, on ne masque la difficulté en déplaçant les responsabilités. Par contre, la perspective du PRES peut constituer un moteur puissant pour accélérer la réorganisation interne et ainsi offrir des compétences et une pratique solides comme celles déjà mises en œuvre en matière d'évaluation, d'orientation, de valorisation et de diffusion de la culture, sans oublier la gestion du patrimoine par les services communs de l'université.

IV - Propositions pour mettre en valeur les atouts de l'établissement

Le CNÉ suggère un certain nombre de pistes pour améliorer le fonctionnement de l'université et renforcer son image.

1 - Exploiter la transversalité des services communs

Les services communs de l'université sont des éléments de cohérence et de synergie qui pourraient jouer un rôle fédérateur décisif dans les efforts de l'université pour améliorer les relations entre tous les acteurs et toutes les structures et faciliter le regroupement des forces. Actifs, structurés et conscients de leur mission, ce sont des éléments moteurs de transversalité. Un renforcement de ces services constituerait un atout de l'université dans le futur PRES.

Regrouper les ressources documentaires

La documentation se doit de remplir trois rôles majeurs. Le premier est essentiel et concerne sa responsabilité dans la diffusion et la production des savoirs grâce aux ressources qu'elle met à la disposition de tous, *via* les réseaux auxquels elle collabore. Le second concerne son rôle pédagogique auprès des étudiants qu'elle initie à l'organisation des savoirs mais surtout forme à la compétence documentaire pour une bonne maîtrise de ces savoirs, face à la liberté symbolique et immédiate de la navigation sur internet. Enfin, elle est un lieu structurant, puisqu'elle permet le croisement des disciplines et des personnes.

La politique documentaire de l'établissement n'a de sens que mise en cohérence avec le développement pensé et négocié de l'université entière, fédérant l'ensemble des composantes autour d'un enjeu commun.

Fin 2005, le service commun de la documentation de l'Université Michel de Montaigne rassemblait un patrimoine important et offrait à chacun de ses étudiants deux fois plus d'ouvrages que la moyenne nationale dans les bibliothèques universitaires. Il était composé de 600 000 ouvrages, d'approximativement 7 000 collections de périodiques vivants ou morts et de 22 000 thèses. Pôle associé à la BNF, le SCD a la responsabilité du Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique (CADIST) pour la documentation sur l'Amérique latine et l'Afrique lusophone. La plupart des documents sont répertoriés dans le catalogue informatisé national (SUDOC) et accessibles *via* le catalogue informatisé régional (BABORD).

Ces collections sont réparties dans 13 bibliothèques intégrées au SCD et 3 bibliothèques associées, la moitié environ étant conservée à la bibliothèque centrale. Ces bibliothèques d'études ou de recherche sont, dans l'ensemble, réparties sur un périmètre réduit ; certaines sont pratiquement contiguës.

Ce patrimoine est une des richesses de l'université mais la diversité des implantations, la dispersion des collections et tous les problèmes de gestion qui les accompagnent mériteraient, de la part de l'université, une réflexion urgente pour le valoriser, car il constitue un véritable atout pour la communauté universitaire bordelaise tout entière.

Cette dispersion a des conséquences de tous ordres. Elle a des répercussions sur la documentation : interdisciplinarité limitée et doublons, plans de développement des collections difficiles à mettre en œuvre, passation des marchés complexe, acquisition des ressources électronique dispendieuse et par conséquent faible, absence de documents audiovisuels dans une université qui a une importante UFR d'Arts. Elle ne facilite pas la valorisation de la recherche avec des écrits universitaires conservés sur les étagères des petites unités. Elle pèse sur la gestion : la répartition des personnels entre ces multiples entités réduit les horaires d'accueil (seulement 48 heures d'ouverture hebdomadaire dans les BUFR) et multiplie le nombre de personnels sur des emplois précaires, tout en grevant fortement le budget de l'université ou des UFR au détriment des acquisitions. La formation bibliothéconomique lui demande de gros investissements, à l'heure où le catalogage partagé réduit considérablement le temps de traitement des documents dans les bibliothèques. Enfin, elle limite le temps que le personnel qualifié devrait consacrer à la formation à la recherche documentaire, à la veille et à la diffusion d'informations, à la coopération avec les autres structures documentaires de l'agglomération bordelaise et à l'organisation de rencontres ou de manifestations mettant son potentiel en valeur.

L'université possède là une importante carte à jouer lors de la mise en place du PRES. Elle peut choisir entre des regroupements modestes et progressifs à partir de l'existant ou une ambition forte de mise en cohérence de sa documentation avec la construction d'une grande bibliothèque ouverte à tous les étudiants bordelais, support de la politique qu'elle veut mener et lieu d'échanges et de rencontres entre enseignants et étudiants d'horizons disciplinaires divers.

Renforcer la communication

L'université accorde aujourd'hui une place importante à sa communication interne et externe. Le projet de contrat quadriennal 2007-2010 développe la politique qu'elle entend mener dans ce domaine et fixe les objectifs pour "mieux communiquer" qu'elle estime prioritaires. Il s'agit d'harmoniser les discours internes pour être entendu d'une société de plus en plus exigeante. Il s'agit également d'établir ou de consolider des liens entre les structures et les personnes en faisant circuler l'information auprès de tous.

Actuellement, un enseignant en sciences de l'information et de la communication assure la fonction de chargé de mission et travaille en collaboration étroite avec le service de la communication de l'université. Ce service produit, coordonne et actualise les informations en direction des publics extérieurs et intérieurs de l'université sur de nombreux supports : site Web, site intranet, journal *Contact* (3 numéros annuels de 40 pages), lettre *Bordeaux 3 info*, rubrique hebdomadaire *Campus* du journal *Sud-Ouest*, supports pour les salons et autres manifestations, supports d'accueil des personnels et affiches scientifiques. Ce service a réalisé la charte graphique de l'université et assiste les composantes qui le souhaitent. Il accompagne les diverses manifestations culturelles et scientifiques organisées par l'université. Enfin, il évalue les besoins de l'établissement en matière de communication et l'impact de son action sur l'image de l'université à l'extérieur.

Toutes ces actions concourent assurément à la mise en place d'une politique de communication solide. La compétence opérationnelle du service et son rôle de coordinateur et de régulateur doivent être reconnus par toutes les composantes et la charte graphique respectée, afin de donner de l'université une image claire et cohérente. Mais le rôle qui lui est assigné s'étend bien au-delà, puisqu'il s'agit d'assurer la bonne articulation du pilotage de l'établissement en faisant circuler l'information de la direction vers les composantes et les services et vice-versa. Une bonne communication interne est la condition d'une communication externe efficace. Le plan de communication à venir devra s'attacher prioritairement à bien définir les responsabilités de chacun dans la transmission de l'information interne ou externe et à en fixer, dans la transparence, les réseaux de circulation. L'équipe de direction et le service s'accordent sur ce point, ce qui laisse espérer à terme et par extension une nette amélioration de l'information et de la qualité des relations au sein de l'université.

Revaloriser le patrimoine

L'université bénéficie d'un espace sur le campus de Talence qui lui permet de rassembler la majorité de ses services, composantes, unités de recherche et lieux de vie. C'est un élément essentiel pour pouvoir échanger, communiquer, mener des projets en commun et renforcer le sentiment d'appartenance à une même entité. Le bâtiment central de 37 000 m² a été construit à la fin des années soixante et s'est beaucoup dégradé. La répartition de l'implantation des UFR est quelque peu difficile à comprendre et le cadre minimaliste et impersonnel est peu propice à la convivialité. Comparé à celui que suscite la qualité des constructions récentes, le sentiment général procuré par ces constructions "anciennes" n'aide ni à renforcer la fierté des occupants d'appartenir à une grande université, ni à donner une impression de sécurité et de confort.

Consciente de tout cela, l'université a décidé de renforcer sa signalétique et lancé des marchés dans ce sens. Mais il faut aller plus loin. La concertation avec les différentes unités, assistées des conseils du service de la communication et du très efficace service du patrimoine de l'université, devrait permettre d'établir un projet partagé de requalification complète des espaces de circulation, avec des éclairages modernes et des passages obligés qui favoriseraient les échanges et la sécurité. Cette réflexion sur les circuits existants mettrait au jour les incohérences de certaines implantations et pourrait aider au rapprochement d'unités complémentaires. L'amélioration du confort et du fonctionnement et la valorisation des espaces dévolus à chaque unité sont des éléments qui encouragent l'adhésion aux changements.

Le financement de cette mise en valeur, essentielle à l'avenir de l'établissement, doit figurer dans le futur contrat de projet État-Région et accompagner les demandes de mise en sécurité obligatoires.

2 - Redonner confiance aux personnels

L'excellence du travail statistique mené depuis 2004 par l'université lui permet de connaître exactement et en temps réel l'état et l'occupation des postes d'enseignants et d'IATOS. Les bilans fournis par la cellule Études et prospective, dirigée par un ingénieur statisticien et pilotée par la secrétaire générale, servent d'appui à la gestion des heures complémentaires, au redéploiement des postes entre UFR ou dans les filières à l'intérieur des UFR, aux demandes de postes d'enseignants. L'intérêt de la mutualisation des moyens est particulièrement visible dans le dispositif mis en place pour recruter les ATER. La charte des ATER vise à institutionnaliser la priorité de recrutement donnée aux allocataires et aux moniteurs et leur affectation progressive, en fonction des besoins réels exprimés par les composantes.

Le répertoire exhaustif et détaillé des emplois et des personnes par UFR et par composante, par statut et par grade, comportant en regard le nombre d'étudiants et d'enseignants de chaque unité et les organigrammes des services et des UFR constitue un outil de travail pour la gestion des ressources humaines des personnels IATOS. Il a permis d'arrêter la hausse du nombre de contrats et de résorber, en quatre ans, 50% des emplois précaires. L'étape suivante, la gestion des compétences et le bilan social, sera menée par le directeur des ressources humaines qui devait être nommé à la rentrée 2006-2007. En 2005, chaque personne a rempli une fiche de poste et chaque structure, une fiche de service. Sur cette base, l'université sera à même de dégager les besoins en formation et d'améliorer l'adéquation entre compétence et activité du service.

Lors des entretiens, les personnels IATOS ont exprimé leur volonté de contribuer à la réforme de l'université, mais aussi le désir que les missions qui leur sont confiées soient, dans un souci de clarté et de transparence, concrétisées dans un organigramme fonctionnel. Conscients de la nécessité d'évoluer, ils réclament des formations et souhaitent être impliqués dans la réflexion sur l'avenir de l'université. Face au "mal-être" actuel des personnels, la mise en œuvre d'une véritable gestion des ressources humaines, menée dans la concertation et fixant à chacun ses objectifs et sa place dans l'échelle des responsabilités, constitue un espoir pour des personnels qui sont des acteurs essentiels de la réussite de la rénovation de l'université. Sur ce point, la vision du CNÉ pourrait être utilement complétée par un audit extérieur des services.

3 - Développer des politiques innovantes

Élargir les partenariats avec les lycées

L'université a toujours considéré que les métiers de l'enseignement constituaient son champ privilégié de professionnalisation. Son implication dans le processus de formation des maîtres est importante et les enseignants de certaines filières entretiennent des liens privilégiés avec leurs collègues des lycées bordelais. Mais près de la moitié des bacheliers qui poursuivent leurs études dans l'enseignement supérieur choisissent les filières courtes (IUT, STS...) et, parmi eux, la grande majorité intègre les sections de techniciens supérieurs des lycées. L'essentiel de l'emploi de demain se situera dans les secteurs de l'administration et des services.

La préparation à l'aventure professionnelle nécessite de plus en plus l'appropriation de compétences individuelles qui favorisent l'aptitude à la mobilité, la communication, l'initiative, la créativité. L'Université Michel de Montaigne dispose de ressources susceptibles d'élever le niveau culturel et de contribuer à l'éclosion des identités et des personnalités. Aussi, le partenariat avec les lycées qui développent des formations post-bac pourrait constituer un axe privilégié (même si des contacts sont déjà pris en design et en hôtellerie), alors que les licences professionnelles sont aujourd'hui au cœur du dispositif LMD.

Le rôle moteur de l'évaluation

Dans son projet de contrat quadriennal, l'université inscrit l'évaluation au cœur de son fonctionnement, exprimant une conception moderne de la gestion de ses activités et de leurs résultats encore peu répandue dans les universités de lettres et de sciences humaines. Elle prône à la fois l'évaluation interne - celle de ses formations, du rayonnement et de l'attractivité de sa recherche, de ses personnels, de son patrimoine immobilier et de son fonctionnement administratif - et l'évaluation externe. L'université a déjà mis en place un certain nombre d'indicateurs, qui ont d'ailleurs servi au bilan du précédent contrat quadriennal, et réfléchi à leur généralisation. Certains services, comme celui de la gestion du patrimoine ou le service informatique, sont à même d'afficher des tableaux exhaustifs et prospectifs des actions à mener. On ne reviendra pas sur le travail statistique mené par la CEP sur les formations et le public, véritable outil d'aide à la décision qui a permis de réguler les heures complémentaires, ni sur les initiatives du SUIO pour connaître le profil des primo-entrants.

Tous les projets figurant dans le futur contrat quadriennal s'accompagnent de dispositifs d'évaluation et de la liste des indicateurs de suivi et de résultat de l'action proposée. Les tableaux de bord permettant d'établir le bilan social du personnel et le contrôle de gestion y sont programmés. Grâce à ces dispositifs, l'université devrait pouvoir ajuster et faire évoluer sa politique, mais aussi renforcer la communication interne et externe, dont elle fait un moteur de progrès. Diffusés à tous ses acteurs, les résultats aideront chacun à situer son action dans une politique globale et à améliorer ses performances. La publication des résultats renforcera la lisibilité des actions, leur cohérence et l'implication de tous. Vis-à-vis de l'État, des collectivités locales et des futurs employeurs, ces résultats seront les garants de l'efficacité des politiques menées.

4 - Remettre à plat l'activité internationale, la structurer et l'afficher

Dans un contexte d'internationalisation croissante de l'enseignement supérieur, le développement des relations internationales est un enjeu pour le rayonnement et l'attractivité des universités.

On rappellera le constat fait plus haut : les étrangers représentaient, en 2004-2005, 11,8% de la population étudiante de l'Université Michel de Montaigne, contre 16,6% pour l'ensemble des universités françaises de LSH ; 144 nationalités y sont présentes et 329 étudiants accueillis dans le cadre de programmes d'échanges internationaux.

L'université est dotée depuis près de 15 ans d'un service des relations internationales qui dispose de 6 agents administratifs, dont 3 sont contractuels, et d'un budget de 52 000 €. Une chargée de mission Mobilité étudiante l'anime depuis 2001. Elle est entourée de deux autres chargés de mission, l'un pour la mobilité enseignante, l'autre pour le monde arabe. En outre, un vice-président est délégué aux relations internationales. Les missions et rôles respectifs des uns et des autres ne sont pas clairement définis. Les problèmes ne manquent pas : absence d'un chef de service, difficulté pour recruter des personnes ayant une bonne connaissance de l'université, problème de motivation pour le champ des relations internationales et de stabilité dans un service réputé, malgré cela, bien fonctionner, mais de manière "administrative" et sans "mémoire".

C'est ce service qui inscrit et suit les étudiants en mobilité sur programmes, qu'il comptabilise depuis trois ans, grâce notamment au logiciel *Move on*, ce qui n'était pas le cas auparavant. Les relations avec le service de la scolarité semblent difficiles, et les UFR ne reconnaissent pas vraiment les étudiants en mobilité comme leurs étudiants. Il existe cependant un réseau d'une cinquantaine de correspondants pour les relations internationales dans les UFR et les filières.

Il apparaît également que mobilité et LMD sont mal articulés, en l'absence de la généralisation d'un contrat pédagogique pour les étudiants entrants et sortants. La conséquence est que, dans la plupart des cas, les étudiants en mobilité entrante voient facilement validé l'ensemble des UE ou des éléments constitutifs d'UE qu'ils ont suivis, alors que les étudiants en mobilité sortante obtiennent difficilement la validation et l'intégration dans leur cursus des UE ou des éléments constitutifs d'UE obtenus à l'étranger. Il en résulte des pesanteurs qui rendraient difficile la gestion de flux plus importants, en raison du surinvestissement actuel de toute l'équipe.

L'effort porte donc prioritairement sur la mobilité sur programmes, relativement bien encadrée. Pour la mobilité hors programmes, le sentiment recueilli est que "rien n'est réellement organisé". La commission des RI prévue n'a pas encore été constituée. Une des pistes évoquées pour pallier ce problème est le PRES bordelais, avec la mise en place d'une réelle mutualisation entre les différents services de relations internationales des quatre universités, qui ont noué des contacts depuis quatre ans.

Un autre problème identifié concerne, comme sur d'autres sites universitaires, l'offre de logement. On peut s'interroger sur les relations entre l'université et le CROUS, qui semble accueillir plus volontiers les étudiants de Bordeaux que ceux en mobilité nationale ou internationale.

Côté chercheurs et enseignants-chercheurs, le bilan est tout aussi mitigé : les cotutelles sont relativement peu nombreuses ; les 158 accords d'échanges bilatéraux, essentiellement conclus sur la base de relations personnelles, sont peu stables, mal connus et de qualité inégale ; un bon nombre de conventions paraissent inactives, et le vice-président RI lui-même ignore ce qu'il en est réellement, le questionnaire envoyé à ce sujet étant resté largement sans réponses. Les nombreuses missions exploratoires, souvent à l'initiative d'un enseignant, devraient donner lieu systématiquement à un rapport communiqué au service des relations internationales.

Dans le projet de contrat 2007-2010, l'université expose ses ambitions pour reprendre en main la conduite de sa politique internationale. Elle décide de ne pas accepter d'accord d'échange sans logique pédagogique sous-jacente et sans adossement à une équipe pédagogique ou de recherche, et marque sa volonté d'inscrire ces échanges dans une perspective pluriannuelle, appuyée sur des bilans annuels et des indicateurs d'évaluation de la qualité. Tel n'est pas le cas aujourd'hui pour la majorité des accords existants, et l'on ne peut qu'encourager l'université à s'engager résolument dans cette voie.

En effet, elle dispose quand même en la matière d'un certain nombre d'atouts dont elle pourrait tirer parti : de nombreux axes de recherche l'orientent clairement vers la péninsule ibérique en histoire comme en littérature, et vers l'Amérique latine en histoire et en géographie. Les conventions qui lient des chercheurs à des laboratoires étrangers, même instables, sont nombreuses. La tradition d'ouverture de Bordeaux sur le monde et ses cultures est ancienne. La résidence hôtelière gérée par le CROUS, le Cercle des universitaires, offre un appui logistique idéal. Les contrats européens, les conventions bilatérales, les échanges ERASMUS, les actions du Pôle européen bordelais sont autant d'éléments qui pourraient aussi susciter une véritable politique internationale.

Pour cela, il faudrait disposer d'un état des lieux précis de l'activité de l'université dans ce domaine, pour le structurer rationnellement, en levant notamment le flou qui pèse sur les rôles respectifs de la vice-présidence déléguée et des trois charges de mission concernées (mobilité étudiante, mobilité enseignante, monde arabe), auxquelles s'ajoute la charge de mission consacrée à la chaire UNESCO. Il importe surtout que soient clarifiées les attributions du vice-président et de la chargée de mission ERASMUS, et que le rôle du service des relations internationales puisse être progressivement élargi à l'ensemble des étudiants étrangers et à l'aide à la mobilité sortante. Enfin, il paraît urgent de mettre en place, en matière d'accords bilatéraux ou multilatéraux, une politique cohérente, ciblée et hiérarchisée, en phase avec la politique scientifique de l'université.

Annexes

Remarques relatives aux chiffres-clés de l'université

Ces définitions sont extraites du document de travail "*Indicateurs des universités*", MENESR - DEP, bureau des indicateurs et outils d'aide au pilotage, 2005.

1^{ère} inscription : première inscription dans le système d'information sur le suivi des étudiants (SISE), que ce soit au niveau du 1^{er}, du 2^e ou du 3^e cycle.

2nd degré : enseignants du second degré affectés dans l'enseignement supérieur. Cette population est essentiellement composée de professeurs agrégés (PRAG) et de professeurs certifiés (PRCE).

Boursiers : comprend les étudiants ayant obtenu une bourse sur critères universitaires, sur critères sociaux ou de mérite.

- *Bourses sur critères sociaux* : versées par les CROUS, elles sont destinées à permettre à leur bénéficiaire d'entreprendre des études supérieures en 1^{er} et 2^e cycles ;

- *Bourses sur critères universitaires* : versées par le CROUS, elles sont destinées aux étudiants inscrits aux concours d'agrégation ou qui préparent un DEA ou un DESS au titre d'une formation initiale dans un établissement d'enseignement supérieur habilité à délivrer ces diplômes. Ce sont des aides contingentées.

Budget consolidé (y compris salaires et hors salaires) : le budget consolidé d'un établissement d'enseignement supérieur comprend les dotations budgétaires de l'État inscrites au budget de l'enseignement supérieur ainsi que les subventions des collectivités territoriales et les ressources propres qu'il dégage de son activité. Ce budget intègre (budget consolidé y compris les salaires) ou non (budget consolidé hors salaires) une valorisation des salaires des personnels payés sur budget de l'État en poste dans l'établissement.

Cycles : comprend les cycles 0, 1, 2 et 3.

- *Cycle 0* : cycle universitaire regroupant des diplômes permettant aux non-bacheliers l'accès aux formations universitaires : diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU), capacité en droit, etc. ;
- *Cycle 1* : cycle universitaire regroupant les formations et diplômes correspondant au niveau bac + 2 ;
- *Cycle 2* : cycle universitaire regroupant les formations et diplômes correspondant au niveau bac + 3 et 4 ;
- *Cycle 3* : cycle universitaire regroupant les formations et diplômes correspondant au niveau bac + 5 et plus.

Cette classification est progressivement remplacée par les niveaux licence (bac + 3), master (bac + 5) et doctorat (bac + 8).

Dispensés du baccalauréat français : il s'agit des étudiants non titulaires du titre de baccalauréat français. Ils disposent soit d'un titre étranger admis en équivalence, soit d'un titre admis en dispense, soit encore d'un diplôme d'accès aux études universitaires (DAEU).

Inscriptions (principale et secondes) : un même étudiant peut prendre plusieurs inscriptions dans un ou plusieurs établissements. Si un étudiant prend plusieurs inscriptions dans un même établissement, une seule est déclarée "principale", les autres sont déclarées "secondes". L'inscription principale correspond à celle prise pour la formation la plus élevée. Si un étudiant prend plusieurs inscriptions dans n établissement, il aura n inscriptions principales.

Nationalités européennes : le terme "européen" est compris au sens de l'Europe géographique, hors France.

Origine sociale des étudiants : catégorie socio-professionnelle du chef de famille déclarée par l'étudiant au moment de son inscription :

- *Favorisée* : chef d'entreprise de dix salariés ou plus, profession libérale, cadre de la fonction publique, professeur et assimilé, professions de l'information, des arts et des spectacles, cadre administratif et commercial d'entreprise, ingénieur, cadre technique d'entreprise, instituteur et assimilé ;
- *Plutôt favorisée* : profession intermédiaire santé / travail social, clergé, religieux, profession intermédiaire dans la fonction publique, dans le commerce ou en entreprise, technicien, contremaître, agent de maîtrise, retraité cadre / profession intermédiaire ;
- *Moyenne* : agriculteur exploitant, artisan, commerçant et assimilé, employé civil / agent de service de la fonction publique, policier et militaire, employé administratif d'entreprise, employé de commerce, personnel de service direct aux particuliers, retraité agriculteur exploitant, retraité artisan / commerçant / chef d'entreprise ;
- *Défavorisée* : ouvrier qualifié ou non qualifié, ouvrier agricole, retraité employé et ouvrier, chômeur n'ayant jamais travaillé, personne sans activité professionnelle.

Personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement : comprend les personnels ITARF, ATOSS et des bibliothèques et musées. Les fonctionnaires sont répartis dans trois catégories A, B et C pour lesquelles il existe des niveaux de recrutement et de responsabilité différents.

Personnels enseignants non permanents : comprend les professeurs invités, les personnels associés à temps partiel (PAST), les professeurs associés à temps plein (PRAS), les attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER), les moniteurs, les lecteurs, les maîtres de langues et les contractuels du second degré.

Ressources propres : les ressources propres des établissements d'enseignement supérieur comprennent les contrats de recherche et les prestations à caractère intellectuel, les droits universitaires, les revenus de formation continue, le produit de la collecte de la taxe d'apprentissage et des ressources diverses (produits financiers, vente de produits, produits d'activités annexes comme les locations).

SHON : surface hors œuvre nette. Définie par l'article R.112-2 du code de l'urbanisme, elle est égale à la somme des surfaces de plancher de chaque niveau de construction de laquelle on déduit l'ensemble des surfaces non aménageables (terrasses, zones de stationnement par exemple).

SISE : Système d'information sur le suivi des étudiants. Le système SISE recense, au travers des inscriptions prises, les étudiants inscrits dans les principaux établissements universitaires et assimilés ainsi que leurs résultats aux diplômes. SISE recense les étudiants inscrits aux formations diplômantes (ou assimilées) d'une durée minimale d'une année. Le système SISE repose sur deux remontées annuelles : les universités réalisent des extractions de leurs logiciels de gestion de la scolarité (APOGEE notamment) et transmettent ces informations à la direction de l'évaluation et de la prospective du MENESR.

Toutes composantes : comprend l'ensemble des composantes de l'université, y compris les IUT et les écoles internes et externes rattachées.

Typologie des universités : les universités appartiennent à une des 5 catégories suivantes : scientifiques et/ou médicales (15 établissements), pluridisciplinaires avec santé (20), pluridisciplinaires hors santé (25), tertiaires à dominante lettres et sciences humaines (15), tertiaires à dominante droit et/ou économie (9). Cette typologie a été établie par la direction de l'enseignement supérieur du MENESR à partir des effectifs d'étudiants répartis par grandes disciplines, hors filières d'IUT et d'ingénieurs. Elle ne prétend pas prendre en compte toute la diversité des établissements, mais permet des regroupements objectifs et stables sur des critères simples.

Liste des sigles

ADES	Aménagement, développement, environnement, santé et sociétés
AES	Administration économique et sociale
AGLAE	Gestion du dossier social de l'étudiant (application informatique)
AGORA	Aide à la gestion optimisée des ressources ATOS (application informatique)
AMERIBER	Amérique latine, pays ibériques
ANR	Agence nationale de la recherche
APOGÉE	Application pour l'organisation et la gestion des étudiants (application informatique)
ARTES	Atelier de recherche transdisciplinaire esthétique et société
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
BABORD	Base bordelaise documentaire
BIB	Bibliothèque (application informatique)
BNF	Bibliothèque nationale de France
BQR	Bonus qualité recherche
BUFR	Bibliothèque d'unité de formation et de recherche
BVE	Bureau de la vie étudiante
C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CADIST	Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
CAHMC	Centre aquitain d'histoire moderne et contemporaine
CAPES	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement secondaire
CEC	Centre d'études canadiennes
CEDUA	Collège des écoles doctorales des universités d'Aquitaine
CEMIC	Centre d'études des médias, de l'information et de la communication
CEP	Cellule Études et prospective
CEREO	Centre d'études et de recherche sur l'Extrême-Orient
CERMAM	Centre d'études et de recherches sur le monde arabe et musulman
CEVU	Conseil des études et de la vie étudiante

CIBEL	Centre interdisciplinaire bordelais d'étude des Lumières
CIRILLIS	Centre interuniversitaire de recherche sur l'Italie
CLAN	Cultures et littératures de l'Amérique du Nord
CLES	Certificat de langue de l'enseignement supérieur
CLIMAS	Cultures et civilisations des mondes anglophones
CLUB	Certificat de langue des universités de Bordeaux
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COSMOS	Application de contrôle des emplois du supérieur
CPE	Contrat première embauche
CPER	Contrat de projet État-Région (anciennement contrat de plan État-Région)
CPUB	Conférence des présidents des universités de Bordeaux
CREPHINAT	Centre de recherches philosophiques sur la nature
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
DAF	Direction des affaires financières
DAPS	Département des activités physiques et sportives
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DEUG	Diplôme d'études universitaires générales
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
DGRH	Direction générale des ressources humaines
DPMA	Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration
DRAC	Direction régionale des affaires culturelles
DUT	Diplôme universitaire de technologie
EA	Équipe d'accueil
ED	École doctorale
EDILEC	École doctorale interdisciplinaire des langues et des cultures
EGID	Environnement, géo-ingénierie et développement
ENITA	École nationale d'ingénieurs des travaux agricoles de Bordeaux
ENS	École normale supérieure
ENSCP	École nationale supérieure de chimie et de physique de Bordeaux
ENSEIRB	École nationale supérieure d'électronique, informatique et radiocommunications de Bordeaux
ERASMUS	<i>European Community Action Scheme for the Mobility of University Students</i>
ERS	Équipe en restructuration
ERSSAB	Équipe de recherche en syntaxe et en sémantique à Bordeaux
FRE	Formation de recherche en évolution
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
GERB	Groupe d'études et de recherches britanniques
GESUP	Gestion des personnels enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur (application informatique)
GIP	Groupement d'intérêt public

HDR	Habilitation à diriger des recherches
IATOS	(Personnels) ingénieur, administratif, technique, ouvrier et de service
IEP	Institut d'études politiques
IJBA	Institut de journalisme Bordeaux Aquitaine
IKER	Centre de recherche sur la langue et les textes basques
IMAGINES	Images/histoire/sociétés
IRAMAT	Institut de recherche sur les archéomatériaux
ISIC	Institut des sciences de l'information et de la communication
ITARF	(Personnels) ingénieur, technique, administratif, de recherche et de formation
IUF	Institut universitaire de France
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie
JE	Jeune équipe
L	Licence
LABRI	Laboratoire de recherche en informatique
LAPRIL	Laboratoire pluridisciplinaire de recherches sur l'imaginaire appliquées à la littérature
LDR	<i>Livre des références</i>
LE	Langues étrangères
LEA	Langues étrangères appliquées
LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
LSH	Lettres et sciences humaines
M	Master
MENESR	Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MITI-TIDE	Migrations internationales, territorialités et identités - Territoires et identités européennes
MSHA	Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine
MST	Maîtrise des sciences et techniques
OVE	Observatoire de la vie étudiante
POPPEE	Projet de système d'information sur les emplois, les postes et les personnels (application informatique)
PPF	Plan pluri-formations
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PUB	Presses universitaires de Bordeaux
REVALED	(Service de la) recherche, de la valorisation et des écoles doctorales
RUGSO	Réseau universitaire du grand sud-ouest

SCD	Service commun de documentation
SHON	Surface hors œuvre nette
SICA	Sciences de l'information, de la communication et des arts
SIGDU	Service interuniversitaire de gestion du domaine universitaire
SISE	Système d'information sur le suivi de l'étudiant
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
STS	Section de technicien supérieur
SUDOC	Système universitaire de documentation
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SVT	Sciences de la vie et de la terre
TD	Travaux dirigés
TELANCO	Textualisation, langage, cognition
TELEM	Textes, littératures : écritures et modèles
TEMIBER	Territoires et élites du monde ibérique
TERRENA	Territoires et environnement en Aquitaine
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UPPA	Université de Pau et des Pays de l'Adour
UV	Unité de valeur
VP	Vice-président
WIFI	<i>Wireless Fidelity</i>

Réponse du président



Université
Michel de Montaigne
Bordeaux 3

Présidence

Pessac, le 15 janvier 2007

Monsieur le Président,

Mes collaborateurs et moi-même, nous tenons à vous remercier ainsi que votre équipe d'évaluation, pour la qualité relationnelle établie entre nous durant cette procédure, pour la rapidité avec laquelle vous avez bien voulu donner suite aux enquêtes sur le terrain, pour le regard critique sans complaisance posé sur les structures et le fonctionnement de notre université. Cette évaluation externe sollicitée par notre équipe s'accompagne d'un sérieux effort d'autoévaluation et de la mise en place d'une commission interne des réformes qui vient de me remettre son rapport. Ces rapports, rendus publics, donneront lieu, dans les semaines qui viennent, à d'intensives analyses et débats, parmi les acteurs, services et composantes de l'université. Nul doute qu'un grand nombre de recommandations du C.N.É. serviront de fils conducteurs dans les décisions qui seront prises et les actions qui seront conduites dans les prochains mois.

Par ailleurs l'Université Michel de Montaigne Bordeaux 3, appartenant à la vague A, est dans la phase finale de négociation de son contrat quadriennal. Je me plais à souligner la complémentarité naturelle entre les négociations du contrat et les enquêtes du C.N.É.. Choix thématiques et cheminement méthodologique ont pu être associés. L'objectif visé était d'accélérer la modernisation de notre université, d'en accroître l'attractivité, aux plans national et international, dans les trois champs d'activité bien connus : gestion, recherche, formation.

Je reprends à mon compte les principales recommandations faites par le C.N. É. :

- Entreprendre le regroupement des U.F.R. et poursuivre le rapprochement des équipes de recherche, en favorisant le dialogue et la coopération entre les U.F.R., débouchant sur des formations transversales et en encourageant les recherches pluridisciplinaires à travers les appels d'offres du Conseil Régional ou de l'A.N.R. ou par des PPF appropriés.
- Améliorer nos études doctorales au sein d'une seule école doctorale en augmentant le nombre de thèses soutenues, en diminuant la durée moyenne des thèses, en élargissant les débouchés des docteurs. À ce niveau, les relations contractuelles avec le CNRS doivent être meilleures et le nombre d'allocations de recherche ministérielles plus élevé.
- Élaborer un dialogue plus efficace entre l'administration centrale et les composantes, entre le politique et l'administratif, entre les commissions et les conseils pour que les objectifs et les stratégies soient partagés par l'ensemble de la communauté universitaire.
- Poursuivre la mise en place d'un système plus efficace de communication interne et externe afin de mieux véhiculer une identité et un sentiment d'appartenance à l'établissement.
- Resserer les liens avec le milieu socio-professionnel régional et les collectivités territoriales en soutenant les formations professionnelles, en créant un observatoire du devenir des étudiants et des doctorants en particulier.

Pour terminer, deux chantiers majeurs s'offrent à nous dans les mois et les années à venir.

L'Université Michel de Montaigne s'est engagée depuis plusieurs années dans le processus de construction d'un PRES « Université de Bordeaux » sous la forme d'un EPCS, en association avec les trois autres universités bordelaises, trois écoles d'ingénieurs, et l'IEP.

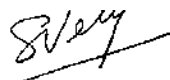
L'annonce officielle de la création du PRES est prévue au cours du premier trimestre 2007. Les bénéfices attendus sont nombreux : un grade de docteur unique de l'université de Bordeaux, des offres de formations croisées, des structures de recherche pluridisciplinaires, une plus grande ouverture et une meilleure visibilité internationales, une mutualisation de services communs comme la valorisation, la documentation, la communication, la vie étudiante, les activités culturelles...

Le deuxième chantier est la construction d'une Maison internationale des Langues et Cultures, qui sera la vitrine de la qualité et de l'excellence des offres de formation et de recherche dans ce domaine sur le site bordelais, avec une visibilité nationale et internationale. La diversité des cultures dont l'un des fondements est la langue, est menacée aujourd'hui. La récente déclaration de l'UNESCO en fait foi.

Je remercie à nouveau les experts du C.N.É. de nous avoir aidés à y voir plus clair. La confiance qu'ils nous ont témoignée et les encouragements qu'ils nous ont prodigués ont renforcé notre détermination à faire de notre université un établissement plus moderne, attractif, et plus ouvert, malgré les obstacles dont nous ne sous-estimons pas la pesanteur.

Avec l'expression de mes sentiments distingués.

Professeur SINGARAVELOU



Président de l'université Michel de Montaigne
Bordeaux 3

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Michel de Montaigne - Bordeaux 3 a été placée sous la responsabilité de Bernard **Jannot**, membre du Comité national d'évaluation, de Jean-Claude **Bouvier** et de Claude **Gauvard**, consultants, et réalisée avec la collaboration de **Jean-Loup Jolivet**, délégué général.

Ont participé à l'évaluation :

Véronique **Chabbert**, chargée de mission au CNÉ ;

Alain **Dubrulle**, professeur à l'Université du Littoral - Côte d'Opale ;

Béatrice **Giblin**, professeur à l'Université Paris VIII - Vincennes-Saint-Denis ;

Albert **Hamm**, professeur à l'Université Strasbourg II - Marc Bloch ;

Yannick **Morvan**, doctorant à l'Université René Descartes - Paris V ;

Jeanne-Aimée **Taupignon**, chargée de mission au CNÉ.

Nathalie **Raubaut** a assuré la mise en page de ce rapport et Delphine **Lecointre** la PAO.

Le Comité remercie les experts qui lui ont apporté leur concours. Il rappelle que ce rapport relève de sa seule responsabilité. Il tient à souligner que l'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Membres du Comité :

Michel HOFFERT, *premier vice-président*

Michel PEREYRE, *vice-président*

Jeanne SEYVET, *vice-présidente*

Michel AVEROUS

Paolo BLASI

Hubert BOUCHET

Georges BOULON

Josep BRICALL

Christian DELLACHERIE

Bernard DIZAMBOURG

Zlatka GUENTCHEVA-DESCLES

Bernard JANNOT

René-Paul MARTIN

Jean-Yves MÉRINDOL

Alain NICOLAS

Alain SAUBERT

Graciela SCHNEIER-MADANES

Françoise THYS-CLÉMENT

Léo VINCENT

Pierre ZÉMOR

Délégué général :

Jean-Loup JOLIVET

Directeur de la publication : Michel Hoffert
Édition-Diffusion : Françoise Bollard

La photographie de couverture a été fournie par l'établissement.

Créé par la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur et érigé en autorité administrative indépendante par la loi d'orientation sur l'éducation de 1989, le CNÉ a vocation à évaluer les réalisations des établissements d'enseignement supérieur dans l'accomplissement de leurs missions (formation, recherche, valorisation de la recherche, coopération internationale, etc.). Il porte une appréciation sur les résultats des contrats qu'ils ont conclus et des partenariats qu'ils ont noués, et dresse le bilan de leurs formations doctorales. Le CNÉ dispose d'un pouvoir d'investigation sur pièces et sur place, et peut solliciter le concours d'experts extérieurs. Il formule des recommandations propres à amender le fonctionnement des établissements et à renforcer l'efficacité de leurs actions, l'exercice de leur autonomie et la qualité de leurs formations. Ses rapports d'évaluation sont consacrés à un établissement, à un site universitaire, à une discipline ou à un thème. Ils sont rendus publics, tout comme le rapport annuel d'activité et le bilan de synthèse établi tous les 4 ans à l'adresse du Président de la République sur l'état de l'enseignement supérieur.

Le CNÉ comprend 25 membres nommés pour 4 ans par décret en conseil des ministres : 19 représentants de la communauté scientifique, français ou étrangers ; 4 personnalités désignées après avis du Conseil économique et social ; 1 membre du Conseil d'État ; 1 membre de la Cour des comptes.

**Comité national d'évaluation
43 rue de la Procession
75015 PARIS
www.cne-evaluation.fr**