

cné

**Rapport d'évaluation de l'Université
Montesquieu – Bordeaux 4
et de l'IEP de Bordeaux**

Rapport d'évaluation de l'Université Montesquieu – Bordeaux 4 et de l'IEP de Bordeaux

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

Sommaire

L'Université Monstesquieu – Bordeaux 4

Constat et recommandations	5
Présentation de l'établissement	11
I L'institution et ses missions	12
II Chiffres-clés	13
1 - Les étudiants	13
2 - Les personnels	15
3 - Les ressources matérielles	16
La démarche d'auto-évaluation de l'établissement	17
I La démarche : un exercice décentralisé dans un établissement très centralisé	18
II Une auto-évaluation qui a manqué une grande partie de ses objectifs	18
III Une auto-évaluation qui révèle cependant des insuffisances dans la gestion de l'université	19
1 - Une culture de l'évaluation quasiment absente	19
2 - Les préalables à une démarche qualité ne sont pas remplis	19
Évaluation des choix, de la stratégie et des résultats de l'université	21
I Gouvernance et management : sur les sentiers battus	22
1 - La structuration de l'établissement est en partie artificielle	22
2 - L'organisation et le fonctionnement de l'université ne favorisent pas sa capacité à se connaître, pourtant nécessaire à la mise en œuvre d'une autonomie revendiquée	24
3 - Bordeaux 4 face aux risques des évolutions	26
II La politique de formation : une offre traditionnelle, un renouvellement inachevé	27
1 - La structure de l'université nuit à la lisibilité de l'offre de formation	28
2 - Une politique de formation continue en quête de cohérence	31
III Une ouverture à l'international intéressante	32
1 - Des liens internationaux nombreux	32
2 - Une mobilité étudiante satisfaisante...	32
3 - ...mais une organisation à améliorer	33
IV La vie étudiante : un bilan contrasté	34
1 - De grandes faiblesses dans la démocratie universitaire et, de façon générale, dans la communication avec les usagers	34
2 - Une qualité certaine des services aux étudiants	35
V Une politique scientifique hétérogène	36
1 - Une organisation à revoir	36
2 - La formation par la recherche	37
3 - Des synergies à développer en économie et gestion	37
4 - Le pôle de gestion	38
5 - Le PRES	38

L'Institut d'études politiques de Bordeaux

Constat et recommandations	41
I Un établissement doté d'une forte identité	42
II Un institut face aux évolutions de son environnement	42
III Recommandations	43
Présentation de l'établissement	45
I L'institution et ses missions	46
1 - Repères historiques	46
2 - Les grands domaines d'activité	46
II Chiffres-clés	47
1 - La population étudiante	47
2 - Les personnels	48
La démarche d'auto-évaluation de l'établissement	49
I Une démarche associant la communauté universitaire et coordonnée par la direction	50
II Une bonne appropriation du <i>Livre des références</i>	50
III Un faible développement de l'évaluation dans les pratiques courantes d'enseignement et de gestion	50
1 - Une politique d'évaluation des formations encore embryonnaire	51
2 - Des procédures de gestion encore peu formalisées	51
Évaluation des choix, de la stratégie et des résultats de l'IEP	53
I Une formation en profonde mutation	54
1 - La réforme de la scolarité et la rénovation de l'offre de formation	54
2 - La dominante science politique	55
3 - Une priorité affichée : la dimension internationale	55
4 - Relations avec les entreprises, professionnalisation et formation continue	57
II La vie étudiante : un établissement ouvert et convivial	58
1 - Un recrutement élargi	58
2 - De réels atouts	58
III Une recherche de grande qualité	58
1 - Un héritage que l'IEP a su faire fructifier et restructurer	58
2 - Une école doctorale commune mais portée par les centres de recherche de l'IEP	59
IV Le gouvernement et la gestion de l'IEP	60
1 - Une direction qui sait exploiter ses atouts	60
2 - Les limites du pilotage actuel	61
Réponse du directeur de l'IEP de Bordeaux	63
Annexe	69
Liste des sigles	71
Réponse du président de l'Université Montesquieu - Bordeaux 4	75
Organisation de l'évaluation	79

L'Université Montesquieu

Bordeaux 4

Constat et recommandations

L'Université Montesquieu - Bordeaux 4 est de création récente, puisqu'elle a eu 10 ans d'existence en 2006, au début de l'évaluation. Ainsi cet exercice a-t-il été pour elle une nouveauté.

Les composantes de l'université étaient antérieurement rattachées à Bordeaux 1. Sa création a donc été liée à un resserrement disciplinaire, fortement articulé autour des disciplines du groupe 2 dont relèvent plus de 95% de ses étudiants. L'université nouvelle est ainsi l'héritière lointaine d'une des facultés de droit françaises les plus prestigieuses, s'enracinant dans un passé de plus de cinq siècles.

Avec environ 12 500 étudiants inscrits en 2004, soit 20% environ de l'ensemble aquitain, elle constitue une université de taille moyenne, qui continue à attirer les étudiants (près de 8% d'augmentation des premières inscriptions entre 1999 et 2004) et compte dans ses rangs des professeurs de renommée nationale et internationale. Son environnement régional et national s'est cependant profondément renouvelé, modifiant notablement les problèmes auxquels elle se trouve confrontée. La question essentielle concerne donc sa capacité à faire face aux défis qui se profilent dans un avenir proche. L'analyse des atouts et des faiblesses révèle, en effet, une profonde ambivalence, bien mise en évidence par le rapport d'auto-évaluation.

L'homogénéité de l'université semble évidente. Elle est due au resserrement disciplinaire évoqué. Facteur de nombreux avantages dans les premières années de l'existence de l'établissement, en particulier le calme apparent qui la caractérise et le fort sentiment d'appartenance, ce resserrement risque cependant d'engendrer de sérieux inconvénients dans un proche avenir. L'université n'a pas totalement su valoriser les éléments issus de la séparation et créer une véritable identité autour de ses disciplines. Les objectifs qui ont guidé sa structuration et son organisation sont trop souvent présentés de manière négative par ses principaux acteurs ("*ne pas reconstituer l'ancienne Faculté de droit et des sciences économiques*"). Cette attitude défensive, dominée par des préoccupations d'équilibres purement internes, va de pair avec un mode de fonctionnement très traditionnel, oligarchique et cloisonné. Elle justifie aussi l'inquiétude que l'on peut nourrir devant les perspectives de changements internes et externes, avec l'émergence du pôle de gestion ou la création du PRES et devant les difficultés que l'université éprouve à saisir les alternatives interuniversitaires pour s'inscrire dans une dynamique d'évolution.

L'analyse du processus de décision politique, mis au service d'une préoccupation constante de reconduction de l'existant, illustre ce constat. Cette préoccupation se perçoit à travers tous les domaines : politique de formation, politique scientifique ou administration. Le souci de maintenir la tradition et la crainte de remettre en cause les équilibres disciplinaires anciens n'inclinent pas l'université à faire des choix et à porter sur elle-même un regard critique.

Le principe adopté dès l'origine a été celui d'une forte centralisation, considérée comme le gage d'un pouvoir fort du président : le champ des compétences reconnues aux composantes est ainsi très limité. La vie démocratique de l'université est faible, faute de lieux véritables de discussion des décisions. Mais cette apparence de pouvoir fort n'est pas nécessairement synonyme d'action efficace. Comme souvent, la centralisation poussée à l'extrême favorise en fait la multiplication de centres de décision « cachés », propice à la reconduction systématique des situations de pouvoir existantes. Plusieurs catégories de personnel se plaignent de la place qui leur est laissée et de la prégnance du pouvoir des enseignants, en particulier, dans les grades les plus élevés. Les relations entre la structure « politique » et les services illustrent cette situation : le cloisonnement et l'absence de pilotage de l'administration dont se défient la plupart des enseignants privent les responsables, et en premier lieu la présidence, des ressources nécessaires à une gestion efficace, à la hauteur des enjeux qui les attendent.

L'université devrait largement s'appuyer sur les compétences développées par l'administration et l'intégrer davantage à la définition de la stratégie définie par sa direction. De même, il serait nécessaire de développer une culture de l'évaluation : des outils existent, que l'université gagnerait à utiliser pleinement en en généralisant l'application.

Les conditions dans lesquelles l'offre de formation a été récemment redéfinie illustrent aussi les processus de décision. L'offre de formation résulte dans trop de cas d'une logique purement disciplinaire et vise trop souvent à satisfaire les attentes des seuls enseignants, indépendamment d'une analyse méthodique des besoins des étudiants ou des préoccupations du monde environnant. La politique de gestion des postes d'enseignants n'est pas toujours sous-tendue par des projets : elle s'inscrit, elle aussi, dans le souci constant de maintenir les équilibres disciplinaires ou la proportion entre les différents corps au sein de chaque discipline. La discussion de la réforme LMD a été caractéristique du mode de fonctionnement de l'université, même si celle-ci n'en est pas exclusivement responsable. S'il faut, en effet, tenir compte, en la matière, de la prégnance des modèles du droit, de la difficulté intrinsèque des questions dans cette discipline ou de l'absence de directives nationales relatives à l'articulation entre la première et la seconde année de master, il est clair qu'il n'y a pas eu de conception globale des cycles. La réflexion a certainement occulté la question des sorties au niveau licence, en se maintenant dans une vision très classique du premier cycle des études de droit. Elle n'a pas permis de tirer parti de l'interdisciplinarité et de réfléchir à la notion de parcours étudiant. De même, le niveau master n'a pas fait l'objet d'une réflexion globale. Si la professionnalisation a bénéficié de développements intéressants, elle résulte d'une démarche inégale dans l'université, plus avancée dans les secteurs économie - gestion qu'en droit. Comme dans de nombreuses universités, le concept d'"éducation tout au long de la vie" se limite à la formation continue ; la réflexion devrait être étendue à la formation initiale.

La politique scientifique est marquée par le même émiettement des responsabilités. La qualité intrinsèque des enseignants-chercheurs en droit, sciences politiques, économie et gestion est absolument indéniable. Mais ils se répartissent entre un grand nombre de laboratoires juxtaposés les uns aux autres, qui ne donnent pas une vision claire de la stratégie suivie en matière de politique scientifique. Déjà, le partage du pilotage de la politique scientifique entre un vice-président chargé de la recherche, un vice-président du Conseil scientifique et un vice-président au développement de la recherche internationale ne facilite pas l'émergence d'une politique claire et raisonnée en la matière. Des restructurations d'équipes de recherche sont en cours et vont dans le bon sens. Mais les complémentarités entre les disciplines sont inexistantes, comme en banque-finance. L'exemple de la science politique, centrée à l'IEP, mais aussi présente à l'université, sans coopération entre les deux établissements et même dans une opposition patente, est également éclairant.

La question du devenir professionnel des doctorants est traditionnellement une question difficile dans le secteur droit des universités. Il n'est donc pas inhabituel qu'à l'instar de ses homologues, Bordeaux 4 ne manifeste qu'un intérêt relatif pour cette question, s'agissant en particulier des doctorants qui s'orientent vers le monde de l'entreprise. Mais les relations au sein des écoles doctorales restent trop marquées par des visions très restrictives de leur utilité. Il n'y a pas de formation commune entre gestionnaires et économistes, et les doctorants en sciences politiques de l'université sont mal intégrés dans l'école doctorale de l'IEP.

Les déficiences organisationnelles sont même présentes dans les secteurs où l'université peut se targuer de résultats intéressants et encourageants. Le règlement des questions touchant la vie étudiante se révèle très positif et l'intérêt personnel que le président actuel y porte leur assure une place de choix dans les préoccupations de l'université. Celle-ci a ainsi accompli de réels progrès pour l'accueil de l'étudiant. Les activités sportives jouent un rôle important dans la vie universitaire ; l'aide apportée aux activités socioculturelles est bonne ; le SCUIO est actif et ouvert sur l'interuniversitaire, avec des projets qui mériteraient d'être renforcés et systématisés au sein de l'établissement (PPPE). Les débats au sein du CEVU sont jugés plus favorablement par les élus étudiants que ceux des autres conseils. L'existence d'un chargé de mission étudiant, interface entre la présidence, les élus étudiants et les associations est source de grande satisfaction. Depuis l'élection du nouveau président, il facilite d'ailleurs la préparation des conseils en favorisant la diffusion de l'information en amont des séances. Mais l'université souffre d'un déficit évident de communication interne sur les aspects pédagogiques et scientifiques, et, de façon plus générale, d'une mauvaise connaissance des préoccupations et des problèmes des étudiants par les chefs de service et les enseignants.

De la même façon, l'université a une réelle activité internationale constituée par des actions en nombre significatif. Même si elles sont souvent ponctuelles et issues d'initiatives personnelles, la politique internationale affichée par le contrat est ambitieuse. Des formations internationales solides qui reposent sur des relations institutionnelles très structurées ont été mises en place. La mobilité des étudiants se situe dans une moyenne nationale honorable. Mais l'organisation des services des relations internationales est préjudiciable à la définition d'une politique internationale claire et cohérente : la présence de deux services séparés, Relations internationales et Erasmus (pour le niveau L et M) ne se justifie guère. Le service rendu aux étudiants est jugé sévèrement, l'information en amont de la mobilité est déficiente, la validation des acquis en mobilité est, trop souvent, extrêmement longue. L'université devrait réfléchir aux conditions peu satisfaisantes de son enseignement des langues et à ses incidences négatives sur la mobilité étudiante.

La notoriété de Bordeaux 4 dans les domaines qui sont les siens est indéniable. Mais elle a vécu, depuis son origine, sur le souci exclusif du maintien des équilibres sur lesquels elle s'est fondée et c'est de ce souci qu'elle a déduit ses modes d'organisation et de fonctionnement. Sans être porteur d'une dynamique active et efficace, cet objectif n'a pas jusqu'ici compromis de façon essentielle la qualité des prestations que l'université apporte dans ses domaines de spécialité. Mais il devient insuffisant et contre-productif dans le contexte local, national et international actuel du développement universitaire. Confrontée à des enjeux nouveaux en termes de relations entre disciplines en son sein, à une évolution significative du paysage universitaire bordelais, à de nouveaux principes en matière de politique nationale de formation et de recherche et à une concurrence de plus en plus vive s'inscrivant dans un cadre mondial, l'université ne peut pas ne pas s'interroger sur les conditions de son organisation et de son fonctionnement. Car ces évolutions sont effectives et elles appellent des réactions rapides.

Le CNÉ recommande à l'Université Bordeaux 4 :

1 - de se donner les moyens de faire des choix :

- en s'inscrivant dans une démarche permanente d'évaluation et en élaborant un véritable système d'information et d'aide au pilotage de l'université à partir des pratiques et des outils existants : SYMOG, outils de gestion des heures complémentaires, gestion des salles, fiches de poste... ; elle doit, pour ce faire, trouver des relais en son sein et mettre en place des formations à l'évaluation ;
- en repensant sa structuration et en créant des lieux de discussion véritables, pour permettre la mise en œuvre d'un processus de décision effectif ;
- en redéfinissant le rôle et la place de l'administration dans la préparation et l'application des décisions ;

2 - d'intégrer davantage, dans les évolutions à venir de l'offre de formation, une analyse des besoins, de l'insertion et du suivi des étudiants :

- en associant plus systématiquement les partenaires extérieurs et en menant une réflexion sur les compétences, pour adapter l'approche pédagogique et scientifique aux principes de l'éducation et de la formation tout au long de la vie ;
- en développant une politique de communication qui actualise et renforce la connaissance du potentiel et des réalisations de l'université par la compréhension de son environnement socio-économique ;
- en prenant en compte l'ensemble des doctorants par la mise en place de formations communes et en accroissant la professionnalisation au sein des écoles doctorales, en particulier, pour les docteurs qui n'intégreront pas le monde académique ;

3 - de clarifier le mode de pilotage de la politique scientifique, en veillant à sa cohérence.

- Une attention particulière doit être accordée à la recherche en sciences politiques dont le potentiel est l'un des plus importants en France, afin qu'il ne pâtisse pas, à terme, des conflits personnels existants ;

4 - de favoriser les relations au sein de l'université :

- en encourageant le développement de canaux d'information entre les élus étudiants et leurs mandants et en mettant rapidement en œuvre le projet de formation des élus ;
- en prenant mieux en compte l'opinion des usagers et en mettant en place un processus qui facilite la remontée d'informations au niveau des chefs de service et des enseignants ;

5 - de faire évoluer l'organisation des relations internationales :

- en développant le professionnalisme et en envisageant plus de cohérence entre les structures existantes pour aller vers un service de qualité à l'utilisateur ;
- en s'inscrivant de façon constructive et dynamique dans une démarche interuniversitaire (PRES) pour la mise en place d'une information claire et homogène à destination des étudiants étrangers et pour la réflexion sur l'apprentissage des langues étrangères.

Présentation de l'établissement

I - L'institution et ses missions

La loi d'orientation du 12 novembre 1968, qui institue trois universités à Bordeaux, rassemble, dans l'Université Bordeaux 1, les sciences, le droit, les sciences sociales et politiques, les sciences économiques et de gestion. Mais la diversité des disciplines et l'augmentation importante du nombre d'étudiants conduit, en 1995, à la partition de l'établissement et à la création, par décret du 9 mai, de l'Université Montesquieu - Bordeaux 4.

Aujourd'hui, l'Université Montesquieu, qui accueille quelque 12 500 étudiants, compte, dans les domaines du droit, de l'économie, de la gestion et de l'administration économique et sociale, les six UFR suivantes :

- l'UFR des Sciences juridiques, sociales et politiques (1^{er} cycle) ;
- l'UFR des Sciences juridiques : droit privé, histoire du droit et des institutions (2^e et 3^e cycles) ;
- l'UFR des Sciences juridiques « Léon Duguit » : droit public et science politique (2^e et 3^e cycles) ;
- l'UFR des Sciences économiques et de gestion (1^{er} cycle, 2^e cycle, DEA Sciences économiques et de gestion) ;
- l'UFR des Formations spécialisées en économie et gestion ;
- l'UFR Administration économique et sociale (AES).

À ces composantes s'ajoutent l'Institut d'études politiques de Bordeaux, rattaché par convention à l'université, l'Institut d'administration des entreprises (IAE) ainsi que deux instituts universitaires de technologie (IUT), l'IUT Bordeaux-Montesquieu et l'IUT Périgueux-Bordeaux 4. Dispensés en formation initiale, en 1^{er}, 2^e et 3^e cycles, les enseignements sont également accessibles en formation continue. Des stages en entreprise, de courte ou longue durée, sont organisés, ainsi que des préparations et des formations spécifiques, parfois en partenariat avec des structures externes. Ce sont 4 100 diplômés environ qui sont délivrés chaque année, à Bordeaux et dans les deux antennes délocalisées de Périgueux et d'Agen.

Trois écoles doctorales (Droit ; Sciences économiques, gestion et démographie ; Science politique), qui ont pour objectifs la formation des étudiants dans 58 spécialités de master et en doctorat¹, et leur insertion professionnelle, assurent la coordination et la coopération des différents DEA et dispensent des cours et des séminaires communs qui permettent aux doctorants de se rencontrer.

Les écoles regroupent les équipes de recherche. Il existe 35 équipes de recherche reconnues par le ministère, dont plusieurs sont rattachées à des organismes tels que le CNRS et la Fondation nationale des sciences politiques. Les recherches s'organisent autour d'une dizaine de plates-formes interdisciplinaires.

L'Université Montesquieu - Bordeaux 4 accorde une place très importante à l'internationalisation de ses missions. Elle favorise les coopérations d'enseignement et de recherche et soutient la mobilité des étudiants.

1 Cf. l'arrêté sur les études doctorales du 24/8/2006 qui élargit les responsabilités des ED au doctorat.

II - Chiffre-clés²

1 - Les étudiants

Évolution des effectifs d'étudiants inscrits

	Effectifs 2004-2005		Évolution 2000-2001 - 2004-2005	
	Nombre d'inscriptions	Dont 1 ^{ères} inscriptions	Nombre d'inscriptions	Dont 1 ^{ères} inscriptions
Bordeaux 4	12 475	3 297	+2%	+5,8%
Tertiaires - droit et économie			+5,7%	+6,1%
France entière			+2,1%	+3%

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

	2004-2005				Évolution 2000-2001 / 2004-2005			
	Droit, sciences économiques et AES	Lettres, langues et sciences humaines	Sciences et sc. pour l'ingénieur	STAPS	Droit, sciences économiques et AES	Lettres, langues et sciences humaines	Sciences et sc. pour l'ingénieur	STAPS
Bordeaux 4	95,9%	2,0%	2,1%		-2,0%	+1,5%	+0,6%	
Tertiaires - droit et économie	73,8%	23,0%	2,9%	0,3%	-1,2%	+0,6%	+0,4%	-0,2%

Source : MENESR - DEP - SISE

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

	2000-2001			2004-2005		
	Cycles 0 et 1	2 ^e cycle	3 ^e cycle	Cycles 0 et 1	2 ^e cycle	3 ^e cycle
Bordeaux 4	54,1%	29,4%	16,6%	51,3%	30,3%	18,4%
Tertiaires - droit et économie	45,5%	36,5%	18,0%	44,2%	36,4%	19,4%
France entière	51,2%	33,5%	15,3%	48,9%	33,8%	17,4%

Source : MENESR - DEP - SISE

² Les chiffres ne comprennent pas l'IEP, sauf indication contraire.

Répartition des étudiants par nationalité et pour chaque 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 4	87,8%	1,8%	10,3%	80,6%	4,7%	14,7%	72,4%	5,9%	21,7%
Tertiaires - droit et économie	87,7%	3,5%	8,8%	83,2%	6,3%	10,6%	73,7%	6,9%	19,3%
France entière	90,1%	2,2%	7,6%	85,2%	3,9%	10,9%	74,8%	5,2%	20,0%

Source : MENESR - DEP - SISE

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

	Évolution 2000-2001 / 2004-2005		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
Bordeaux 4	-5,5%	+ 30,7%	+ 72,6%
Tertiaires - droit et économie	+ 0,3%	+ 22,4%	+ 54,0%
France entière	-2,6%	+ 21,6%	+ 59,0%

Source : MENESR - DEP - SISE

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

	Origine sociale favorisée	Origine sociale plutôt favorisée	Origine sociale moyenne	Origine sociale défavorisée	Origine sociale non renseignée
Bordeaux 4	40,2%	11,0%	32,0%	16,8%	1,8%
Tertiaires - droit et économie	46,5%	12,5%	23,5%	17,5%	5,8%
France entière	36,1%	16,6%	25,2%	22,1%	4,8%

Source : MENESR - DEP - SISE

Établissement, y compris instituts et écoles rattachées

Les boursiers - rentrée 2005 (Établissement, y compris instituts et écoles rattachées)

	Total de boursiers	Total de boursiers / inscriptions principales
Bordeaux 4	3 246	24,2%
Tertiaires - droit et économie		19,4%
France entière		24,9%

Source : MENESR - DEP - AGLAE

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

	Titulaires d'un baccalauréat général	Titulaires d'un baccalauréat technologique	Titulaires d'un baccalauréat professionnel	Dispensés du baccalauréat français
Bordeaux 4	85,3%	13,3%	1,4%	13,7%
Tertiaires - droit et économie	88,5%	10,1%	1,3%	15,4%
France entière	85,3%	13,1%	1,6%	13,6%

Source : MENESR - DEP - SISE

En 2004-2005, l'Université Bordeaux 4 comptait quelque 12 500 étudiants, soit 21,5% de l'ensemble universitaire bordelais (hors IEP et hors écoles). Parmi eux, plus du quart y était inscrit pour la première fois. En quatre ans, de 2000 à 2004, l'effectif de l'établissement n'a augmenté que de 2%, contre 5,7% dans l'ensemble des universités de même typologie (tertiaires, droit et économie).

À une écrasante majorité (95,9%), les étudiants de Bordeaux 4 suivent un cursus en droit, en économie ou en AES. Les lettres, langues et sciences humaines, d'une part, les sciences « dures », d'autre part, n'y occupent qu'une place marginale (globalement, moins de 5%).

Concernant la répartition des étudiants par cycle, Bordeaux 4 présente un profil assez atypique par rapport à celui des universités de son groupe, même s'il tend à s'en rapprocher : taux d'échec important en 2^e cycle (moins du tiers des étudiants et plus de 6 points d'écart par rapport au groupe de référence, en 2004-2005) au profit d'un 1^{er} cycle prédominant (plus de la moitié des étudiants et plus de 7 points d'écart). Plus faible que celle des universités de même typologie, la part du 3^e cycle s'en rapproche néanmoins (1,4 % d'écart en 2000-2001, 1% en 2004-2005).

L'Université Montesquieu accueille un peu plus d'étudiants étrangers que les universités qui lui sont comparables, surtout en 2^e cycle. Ces étrangers sont très majoritairement non européens et leur taux augmente avec la longueur des études (21,7% en 3^e cycle), ce qui est habituel, quelle que soit la dominante disciplinaire de l'établissement. En ce qui concerne l'évolution de cette répartition des étudiants par nationalité, Bordeaux 4 amplifie les tendances de l'ensemble des universités françaises et, hormis le pourcentage d'étudiants français, des universités de son groupe : diminution de la part des étudiants français, augmentation importante des étudiants européens, poussée très forte des étudiants étrangers non européens. Elle se caractérise donc par la rapidité de son évolution en la matière.

Concernant la répartition des étudiants par origine sociale, on note en premier lieu le taux infime de non-réponses (1,8%) : l'image donnée par les pourcentages est donc fidèle. La moitié de la population étudiante de l'université (51,2%) est issue de couches sociales « favorisées » ou « plutôt favorisées », ce qui est très inférieur à ce que l'on trouve dans l'ensemble des universités du même groupe (59%). Cette « déperdition » s'effectue au profit exclusif des étudiants originaires des classes moyennes (32% contre 23,5%), la proportion des étudiants appartenant à un milieu défavorisé est de 16,8 % à Bordeaux 4 et de 17,5% dans le groupe de référence. Le taux de boursiers confirme ce constat d'une population étudiante dans l'ensemble d'origine plus modeste que celle des universités du même groupe (24,2% contre 19,4%).

Le tableau donnant la répartition des étudiants par bac d'origine montre un taux de titulaires d'un baccalauréat technologique ou professionnel sensiblement plus élevé à Bordeaux 4 que dans l'ensemble des universités juridiques (14,7% contre 11,4%), ce qui est à mettre en relation avec la présence de deux IUT au sein de l'université.

2 - Les personnels

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

	Total	Professeurs des universités		Maîtres de conférences et assistants		Second degré	
		Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
Bordeaux 4	326	68	20,9%	184	56,4%	74	22,7%
Tertiaires - droit et économie			29,5%		53,5%		17,0%
France entière			29,5%		53,8%		16,6%

Source : MENESR-DPE et DAF-GESUP, enquête non permanents et COSMOS, hors surnombre

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

	Structure par catégorie en 2004-2005			Évolution des effectifs 2000-2001/2004-2005		
	A	B	C	A	B	C
Bordeaux 4	31,9%	50,0%	18,1%	+ 4,1%	+ 21,2%	-71,3%
Tertiaires - droit et économie	41,0%	38,7%	20,3%	+ 11,4%	+ 15,0%	-74,7%
France entière	39,8%	44,6%	15,6%	+ 4,9%	+ 7,3%	-84,1%

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

La proportion d'enseignants-chercheurs est, à l'Université Montesquieu, nettement inférieure à ce qu'elle est dans l'ensemble des universités de son groupe (77,3% contre 83% et 22,7% d'enseignants du second degré contre 17%). En outre, la répartition, au sein des enseignants-chercheurs, entre universitaires de rang A et universitaires de rang B, est particulièrement défavorable aux premiers (20,9% contre 29,5% dans le groupe de référence).

La structure par catégorie des personnels IATOS présente à Bordeaux 4 un profil atypique par rapport aux universités de son groupe : déficit élevé en personnels de catégorie A (31,9% contre 41%) et relative faiblesse du nombre des catégories C (18,1% contre 20,3%) se conjuguent pour donner un taux particulièrement élevé de cadres intermédiaires (50% contre 38,7%). Cette situation s'explique en grande partie par l'évolution des dotations entre 2000 et 2004 (en particulier, progression de 4, % seulement des catégories A contre 11,4%).

3 - Les ressources matérielles

Budget consolidé et ressources propres en euros par étudiant en 2000
(toutes composantes, y compris instituts et écoles rattachées - inscriptions principales et secondaires)

	Budget consolidé par étudiant		Ressources propres par étudiant (y compris frais d'inscription)
	Hors salaires	Y compris salaires	
Bordeaux 4	1 184	3 290	506
France entière	1 505	4 804	598

Source : MENESR - DES - Analyse comptes financiers

Surface hors œuvre nette hors parking (SHON) et m² par étudiant
(inscriptions principales - toutes composantes, y compris instituts et écoles rattachées)

	SHON		m ² par étudiant
	2004	Évolution 1999-2004	2004
Bordeaux 4	69 816	+13,1%	5,2
Tertiaires - droit et économie		+16,0%	4,5
France entière		+11,0%	9,7

Source : MENESR - DES - Enquête annuelle "Surfaces"

En ce qui concerne le budget consolidé et les ressources propres par étudiant, les seules données disponibles remontent à 2000. On ne dispose pas, par ailleurs, de moyennes typologiques, ce qui est très dommage, la comparaison avec les moyennes nationales globales qui incluent les universités scientifiques, notoirement mieux dotées que les universités juridiques, n'étant pas pleinement satisfaisante. Cette comparaison fait apparaître que le budget consolidé par étudiant de Bordeaux 4 est inférieur hors salaires de plus de 20%, avec salaires de plus de 30%, à celui de l'ensemble des universités françaises. Les ressources propres par étudiant (506 €) ne sont pas anormalement faibles pour une université juridique.

La surface disponible par étudiant est légèrement supérieure à Bordeaux 4 que dans l'ensemble des universités de même typologie (5,2 m² contre 4,5), malgré une progression, depuis 1999, moins rapide que celle observée dans ces dernières.

La démarche d'auto- évaluation de l'établissement

La première visite du CNÉ à l'Université Montesquieu - Bordeaux 4 a eu lieu le 25 janvier 2006, peu après l'élection du nouveau président (13 décembre 2005) et son installation dans ses fonctions (11 janvier 2006). Cette proximité temporelle peut expliquer le caractère inhabituel de la démarche d'évaluation interne menée entre janvier et juin 2006. En effet, selon son souhait, le président a découvert le rapport au même moment que le CNÉ. Il a ainsi pu garantir l'autonomie de son comité de pilotage et la liberté d'expression de tous.

I - La démarche : un exercice décentralisé dans un établissement très centralisé

Menée à partir du *Livre des références* et d'un protocole invitant chacun à accorder une « attention forte aux indicateurs de performance », l'auto-évaluation de Bordeaux 4 a donc été conduite selon un mode très décentralisé qui contraste avec le fonctionnement centralisé de cette université, revendiqué par l'équipe de présidence et perçu comme tel par l'ensemble des membres de la communauté universitaire, enseignants, administratifs, étudiants.

L'exercice a consisté à faire remonter plusieurs bilans provenant des différentes structures de l'établissement. De ce fait, la synthèse finale répond plutôt à une évaluation de type « autodiagnostic » qu'à un rapport d'auto-évaluation. Ce texte, discuté et amendé au sein du comité de pilotage, est présenté comme « la vision portée sur Bordeaux 4 par Bordeaux 4 ». Elle est, selon le président « une traduction honnête de ce que pense la communauté », alors que son intention était de « mener une évaluation qualitative ». 70% des orientations annoncées dans ce document relèvent de l'équipe pilote et la démarche interne a été plutôt saisie comme l'occasion d'améliorer le fonctionnement de l'université ; on y trouve d'ailleurs largement évoqués les points faibles de l'université. S'il est certain que cet exercice a créé une véritable dynamique de groupe, la communauté n'a pas mesuré, selon la direction, l'impérieuse nécessité de l'auto-évaluation comme étalon de la qualité.

L'établissement, qui avait fixé à fin avril, d'un commun accord avec le CNÉ, la date d'envoi de son dossier d'auto-évaluation, n'a pu respecter cette échéance. Parvenu au CNÉ début juin, le rapport a été présenté par le président et les responsables de l'auto-évaluation le 6 juillet 2006. Les expertises externes ont été menées les 8, 9 et 10 novembre 2006.

Le rapport présenté n'est pas le résultat d'une démarche de politique d'établissement mettant en regard les résultats obtenus et les objectifs. Un signe révélateur est le sous-emploi des indicateurs disponibles, même ceux fournis par le ministère de tutelle. Ainsi, afin que la pratique de l'évaluation, inscrite dans le projet d'établissement, dépasse l'effet d'annonce, la démarche d'auto-évaluation de l'établissement devra avoir pour objectif la mise en place de dispositifs pérennes de garantie et d'amélioration de la qualité.

II - Une auto-évaluation qui a manqué une grande partie de ses objectifs

L'exercice d'auto-évaluation a-t-il atteint ses objectifs ? Le rapport est à maints égards lucide et traduit les préoccupations des acteurs de l'université. Il en ressort notamment que la stratégie de l'université est peu comprise, si tant est qu'elle soit explicitement formulée et qu'elle ne soit pas la seule juxtaposition ou addition des actions menées au niveau des UFR, elles-mêmes peu affirmées compte tenu de leur faiblesse. Ce qui semble unanimement partagé est que l'université a sûrement des points forts qu'elle gagnerait à valoriser collectivement par une communication qui fait actuellement défaut, tant au plan externe qu'interne. L'université est par ailleurs jugée statique dans un environnement concurrentiel, et frileuse au regard de tout ce qui pourrait induire des forces centrifuges remettant en cause le centralisme actuel ; il en va ainsi des positions de l'université sur le PRES, sur la création du pôle de gestion et d'un éventuel pôle judiciaire. Globalement, le regard porté par l'établissement sur lui-même révèle une université privilégiant les équilibres statiques plus que dynamiques, dans un environnement mouvant où les enjeux sont pourtant perçus comme lourds ; c'est aussi celui d'une université n'assumant pas complètement les conséquences d'un centralisme choisi, qui pourrait par ailleurs se justifier à condition de montrer préalablement que les modes d'organisation et de gouvernance alternatifs - une décentralisation forte à l'image de ce que pourrait être le pôle de gestion - ne sont pas meilleurs que ceux qui existent.

Transformé en une analyse trop critique qui ne met pas en évidence les potentialités - réelles - de l'établissement, le rapport d'auto-évaluation n'apporte à la direction de l'université ni hiérarchisation précise des difficultés qu'elle éprouve à passer à une gestion efficace, ni analyse pertinente des points sur lesquels faire porter l'action de façon prioritaire et de la démarche opérationnelle à mettre en œuvre.

III - Une auto-évaluation qui révèle cependant des insuffisances dans la gestion de l'université

Elles sont clairement ressorties, le 6 juillet 2006, lors de la remise officielle du rapport au CNÉ. Ce rapport souligne que, globalement, la communication interne et externe est insuffisante, alors même que des demandes s'expriment fortement en ce domaine. L'intranet fonctionne mal, il est mal maîtrisé. Certains points mettent en évidence le désintérêt pour les avis venant de l'extérieur ou, en interne, pour le point de vue des usagers, à quelques exceptions près.

1 - Une culture de l'évaluation quasiment absente

Les pratiques d'évaluation sont très inégalement partagées au sein de l'établissement. Il n'y a pas d'évaluation systématique des enseignements. De même, si d'utiles études sont menées par le SCUIO et l'OVE, les enquêtes d'insertion professionnelle sont loin d'être généralisées. Ceci vaut pour la licence et le master comme pour le doctorat. Ces pratiques sont toutefois plus naturellement admises chez les gestionnaires (notamment à l'IAE, avec sa charte qualité), et pourraient en la circonstance inspirer utilement les autres composantes de l'université. La grille d'évaluation de l'IUP, visant à dresser un tableau qualitatif critique de la formation et des stages, peut également être citée comme un exemple de bonne pratique. Mais ces exemples ne sauraient faire oublier qu'une véritable culture de l'évaluation ne peut exister dans un établissement où l'efficacité n'est pas au centre des priorités des enseignants comme des administratifs.

2 - Les préalables à une démarche qualité ne sont pas remplis

Selon les objectifs fixés lors de la Conférence de Bergen, toute mise en place de démarche qualité doit être précédée d'une réflexion sur la typologie des étudiants et la nature de leurs attentes et de leurs besoins, notamment en matière d'insertion professionnelle. La démarche qualité doit prendre en compte la dimension professionnelle des formations, y compris des formations doctorales. À l'Université Bordeaux 4 comme dans d'autres établissements, cette question ne semble pas sur le point d'être résolue. Le rapport d'auto-évaluation, complété sur le terrain par le constat des experts, ne montre pas d'éléments tangibles permettant de conclure au consensus de la communauté sur la nécessité d'intégrer dans chacune des formations un objectif professionnel en vue de préparer l'étudiant au monde du travail.

Une démarche de garantie de la qualité suppose également de décomposer en processus homogènes et interconnectés l'ensemble des activités qui transforment un étudiant « recruté » en un diplômé « employable ». Chaque processus demande ensuite à être piloté en fonction d'objectifs clairement identifiés, dont on pourra mesurer *objectivement* le degré de réalisation. L'actuelle structure de Bordeaux 4, le découpage de ses UFR, la centralisation des décisions, l'organisation de ses services administratifs généraux ne semblent pas adaptés à la mise en œuvre d'une telle démarche. Une conscience plus aiguë de la concurrence, sans doute plus forte dans le secteur des sciences de gestion, a toutefois, on l'a dit, incité l'IAE à entamer une démarche qualité.

Quatre grands thèmes ont été retenus pour être soumis à l'expertise externe : l'organisation et la composition, la stratégie, la gouvernance et la cohérence de l'université.

**Évaluation des choix,
de la stratégie et des résultats
de l'université**

I - Gouvernance et management : sur les sentiers battus

La création de l'Université Montesquieu - Bordeaux 4, en 1996, a été marquée au coin d'une double ambition. Elle visait à faciliter le développement des disciplines juridiques, économiques et de gestion qui s'estimaient en concurrence inégale au sein de l'Université Bordeaux 1 avec les disciplines scientifiques. Dans le même temps, le refus, constamment rappelé au moment de la scission, de reconstituer la grande Faculté de droit et sciences économiques était très clair. La volonté d'affirmer une identité forte l'emportait sur tout le reste et elle partait du souci louable des juristes de ne pas réduire les autres disciplines à la portion congrue.

Cette préoccupation a pourtant, paradoxalement, abouti à des résultats très mitigés. Sur le plan des structures, l'ambition a été tenue, mais elle a eu un coût élevé. À défaut d'imaginer un autre critère que le critère disciplinaire pour son découpage, elle a obligé l'université à mettre en place des UFR juridiques assez artificielles pour éviter l'effet de masse par rapport aux autres composantes ; et, pour éviter les déséquilibres dans l'autre sens, à vider les UFR de toute substance. Faute de localiser certains pouvoirs dans des structures organisées, intermédiaires entre le centre et les acteurs individuels, elle a donc laissé la place à des influences non explicites, échappant aux règles posées par les textes.

Elle n'a pas non plus évité l'émergence - ou la persistance - d'un modèle très marqué par la culture des anciennes facultés de droit, la cohabitation de communautés disciplinaires (au sens étroit) fortes, entre lesquelles doit être maintenu l'équilibre, indépendamment des évolutions de l'environnement finalement peu prises en compte.

Cette orientation profonde revêt la forme d'une organisation en apparence très centralisée : des composantes très faibles et un président puissant qui semble jouer un rôle majeur. Mais, comme souvent en ce cas, l'apparence ne reflète pas la réalité du pouvoir. Les attentes à l'égard du président sont avant tout qu'il maintienne les équilibres, tout spécialement les équilibres entre disciplines et, même à l'intérieur du droit, entre droit public et droit privé. Il apparaît comme une figure de proue sans disposer réellement du pouvoir d'arbitrage, sauf sur des points mineurs qui ne remettent pas en cause les fondements sur lesquels s'est développée l'université.

Les évolutions du contexte, interne et externe à Bordeaux 4, amènent à s'interroger sur l'adéquation des orientations implicites qui sous-tendent le fonctionnement de l'établissement. L'université voit pointer en son sein un pôle de gestion associant plusieurs composantes et disposant de moyens de développement importants. Elle doit aussi repenser ses orientations et son fonctionnement en raison de son inscription dans le PRES bordelais, qui a vocation à devenir un EPCS, et dont la création modifie sensiblement le paysage externe. L'enjeu des années qui viennent, et qui correspondent à l'échéance du mandat du président actuel, sera d'essayer de transformer ce qui est aujourd'hui perçu par beaucoup comme un risque en une chance pour l'avenir.

La pérennité du modèle traditionnel se traduit ainsi dans la structuration en composantes, dans la définition du projet politique, comme dans les modalités de gestion qui ont été choisies.

1 - La structuration de l'établissement est en partie artificielle

La primauté des disciplines

Le découpage des UFR se caractérise par des clivages disciplinaires : droit d'un côté, sciences économiques et de gestion de l'autre. Les formations juridiques se partagent entre une UFR de premier cycle généraliste, et des UFR regroupant second et troisième cycles de droit privé, d'un côté, de droit public de l'autre. L'établissement comporte en outre une UFR AES et une UFR réservée aux formations spécialisées en économie et gestion. Ces clivages créent des besoins de coordination qui sont assurés par deux coordonnateurs, l'un pour les UFR juridiques, l'autre pour les UFR économiques.

Ces UFR ont en réalité des pouvoirs très limités, ne disposent d'aucun personnel administratif en dehors du secrétariat du doyen et ont des budgets extrêmement réduits. Les 7 000 € alloués à chacune servent à payer quelques déplacements à des colloques, des dépenses relatives à des concours, de menus frais de réception. Leurs conseils sont surtout des lieux où sont évoquées les questions d'enseignement, et leurs moyens administratifs et financiers sont étonnamment faibles comparés à leurs effectifs. Seul l'IUT a une administration véritable. Trois services de scolarité sous-encadrés (droit, économie/AES, 3^e cycle) se trouvent dans trois lieux différents. Faute de véritables services d'UFR, les affaires communes sont donc gérées directement par l'université, en tête-à-tête avec les personnes concernées, sans structures relais.

Les composantes semblent avoir été exclusivement pensées, tant au sein des disciplines juridiques qu'en économie et gestion, pour donner un cadre aux disciplines au sens étroit du terme. Même si cette question n'est pas propre à Bordeaux 4, cette structuration est particulièrement en décalage avec les principes de la réforme LMD mise en place à partir de 2005 ; ceux-ci soulèvent des questions nouvelles tant dans la conception des formations (en termes de parcours) que dans l'attribution des enseignements (en termes de constitution d'équipes de formation). De façon générale, d'ailleurs, cette structuration traditionnelle n'aide guère à la définition collective d'orientations politiques novatrices. Et elle ne garantit pas nécessairement la cohérence d'une politique globale.

L'échec d'un LMD pluridisciplinaire

La représentation au sein des conseils statutaires est disciplinaire. Elle explique l'échec auquel a été confronté l'ancien président lorsqu'il a souhaité, à l'occasion de la mise en place du LMD, renforcer la pluridisciplinarité en professionnalisant l'offre de formation.

Deux objectifs étaient fortement affichés dans le contrat 2003-2006 : professionnaliser et internationaliser l'offre de formation à l'occasion de la mise en œuvre du LMD, en s'appuyant sur un renforcement de l'identité de Bordeaux 4 autour de plates-formes thématiques dont la pluridisciplinarité serait ancrée dans la notion de champs professionnels (comme par exemple « banques, assurances, finances internationales », ou encore "famille, personne, gestion du patrimoine privé"...). Ce projet, préparé en petit comité, s'est heurté au refus des conseils.

Pour faire néanmoins passer l'offre de formation au format LMD, le président a, dans l'urgence, nommé un chargé de mission, qui se trouve être l'actuel président. Celui-ci, en s'entourant de quelques collègues de manière informelle, a réussi à négocier un passage minimal, en reprenant, pour l'essentiel, ce qui existait. Le projet politique 2003-2006 a donc été, sur la question du LMD, « révisé à la baisse », et l'on retrouve, dans le projet de contrat en cours de finalisation (2007-2010) les mêmes ambitions que celles formulées en 2003 : l'offre de formation est souhaitée plus lisible, de qualité, étendue à la formation tout au long de la vie..., avec toutefois une émergence importante de ce qui touche à la réussite de l'étudiant, qui tient manifestement très à cœur au président actuel.

Pour le cycle master, le choix s'est porté sur un master en Y : un M1 généraliste et une série de M2 très pointus qui correspondent à peu près aux différentes spécialités des professeurs, reproduisant largement la structure des anciens DEA et DESS. Cette tendance a, en outre, été fortement encouragée par le poids exceptionnellement donné aux UFR dans la préparation et la conception du projet, ce qui met bien en évidence le caractère fictif de la centralisation au sein de l'université et la difficulté qu'éprouve sa présidence à peser réellement sur le cours des choses, dès lors qu'on se confronte aux enjeux essentiels.

La création du pôle de gestion

Les conditions de la création du pôle de gestion constituent en quelque sorte un contre-exemple. Les mêmes conseils qui ont bloqué le projet présidentiel de LMD ont, en effet, adopté la création du pôle de gestion, qui associe dans de nouveaux locaux l'UFR de Sciences économiques, l'IAE, l'IUT et les formations à finalité professionnelle en économie et gestion. La forme juridique retenue est celle d'un département interne de l'université, dont le conseil est présidé par le président de l'université et auquel ont été affectés sept emplois IATOS. Mais ceci a été fait sans analyse préalable des conditions de faisabilité, sans problématique d'ensemble et cette décision atteste de la perméabilité des instances au jeu des relations interpersonnelles plus qu'aux analyses globales de type institutionnel.

La structuration de l'université, qui multiplie les composantes faibles, et la représentation disciplinaire au sein des conseils favorisent ainsi le maintien des équilibres existants au détriment d'une évolution plus novatrice.

En outre, l'inadaptation à la structure LMD des UFR actuelles n'est pas équilibrée par la mise en place de relais que pourraient être les responsables de formation. Si ces derniers existent, ils se sont le plus souvent « autoproclamés », par défaut de règles définissant les modalités de désignation.

Les directeurs de composante et les responsables pédagogiques, lorsqu'ils existent, sont en contact direct avec les services centraux qui assurent la gestion des principales fonctions administratives, notamment celle de la scolarité, et ils se voient souvent contraints de régler une multitude de problèmes de proximité soulevés par les étudiants.

La sectorisation de l'équipe présidentielle, son défaut d'articulation avec l'administration, la création d'outils de mesure et d'analyse au coup par coup, brouillent la connaissance que l'établissement a de lui-même, connaissance qui n'a pas été collectivement ressentie comme nécessaire. Les choix de gestion permettent de fonctionner sans remettre en cause les fondements, largement implicites, de la cohésion actuelle.

2 - L'organisation et le fonctionnement de l'université ne favorisent pas sa capacité à se connaître, pourtant nécessaire à la mise en œuvre d'une autonomie revendiquée

Une équipe présidentielle multiple...

L'équipe présidentielle comporte différents cercles. Les vice-présidents institutionnels ne font pas partie du bureau. Ce sont les vice-présidents thématiques qui constituent le bureau, réuni chaque semaine autour du président. Les vice-présidents institutionnels ont pourtant la responsabilité de présenter aux conseils les propositions du président et de son bureau.

Les vice-présidents thématiques sont chargés d'instruire toutes les questions qui, dans leur champ de compétences respectif, devront être tranchées par le président.

Le troisième cercle est composé de chargés de mission, dont le périmètre d'action est variable. Plusieurs d'entre eux, comme le chargé de mission aux relations avec les étudiants, jouent un rôle important.

Certains domaines sont largement couverts, et l'on peut s'interroger sur la cohérence de l'action politique dans un domaine comme la recherche, où interviennent le vice-président du Conseil scientifique, le vice-président recherche et le chargé de mission pour le développement de la recherche à l'international.

... peu articulée avec l'administration

L'articulation de ces équipes avec l'administration de l'université n'apparaît pas bien. Le secrétariat général est inexistant. La secrétaire générale - en passe d'être remplacée lors de la visite des experts - est associée au bureau mais elle ne dirige aucunement les chefs de service qu'elle est censée piloter. Il n'y a pas de réunion de chefs de service, pas d'instructions formalisées, et certains responsables de services cloisonnés, comme la directrice de la vie universitaire, travaillent directement en binôme avec le vice-président du domaine concerné. En matière de communication interne, le service informatique travaille à la définition d'un espace numérique de travail (ENT) comportant un volet communication (messagerie...) et un volet bureau virtuel. Plusieurs options sont possibles. La responsable, qui ne veut pas assumer seule le choix, attend de la présidence la mise en place d'un comité de pilotage associant des enseignants à un choix qui les concerne directement. Par ailleurs, le service communication, en attendant des directives générales qui ne viennent pas, répond à des demandes au coup par coup. Son travail est d'ailleurs de qualité, mais il peut parfois doubler des productions émanant des services de scolarité, comme les dépliant sur les masters.

Cette vision réductrice de la gestion administrative est caractéristique des composantes juridiques des universités. Le résultat est que, faute d'une répartition claire des rôles, le président est amené à régler des questions qui ne devraient pas remonter jusqu'à lui, comme par exemple le refus de titularisation d'un agent de catégorie C.

Fonctionnant en équipes cloisonnées, les services ont développé des compétences techniques insuffisamment articulées à des objectifs politiques que personne ne s'attache à leur faire comprendre et partager. Ils ont tendance à travailler repliés sur eux-mêmes. Par ailleurs, le choix d'une organisation centralisée est théoriquement plus économe en emplois, ce qui répond au léger sous-encadrement en personnels IATOS, comparativement à des universités du même groupe : déficit compensé par un fort recrutement sur budget propre (ce poste de dépenses, très important, a crû de 236% de 1997 à 2005 et les charges de personnel représentent 33% du budget, dont l'utilisation mériterait une analyse soignée). Mais la qualité du service aux étudiants s'en ressent. Ils se plaignent, en effet, de difficultés à obtenir des informations basiques, problème qui semble peu pris en compte par les responsables.

Une culture de l'évaluation insuffisante, malgré l'existence de ressources

L'auto-évaluation préalable à la visite des experts a été réalisée de manière indépendante, ce qui présente des avantages, mais aussi des inconvénients. L'un des plus importants est que la démarche n'a pu jeter les bases d'une culture de l'évaluation, qui demeure insuffisante. Ainsi, sauf à l'IAE, aucune évaluation des enseignements n'a été mise en place. Toutefois, si une volonté politique se fait jour, elle pourra s'appuyer sur des forces existantes.

À l'actif de l'établissement, cependant, les équipes disposent des principaux logiciels de l'AMUE : NABUCO, APOGEE, HARPEGE et PAYE. Des compétences existent et des travaux sont réalisés. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le responsable dispose ainsi des prévisions de départs en retraite pour tous les personnels, des ratios d'encadrement par discipline, du suivi des services, d'un suivi des emplois du temps et de la gestion des salles... Il a fait établir également, pour tous les personnels IATOS, des fiches de poste, opération conduite dans le cadre d'une action intéressant tous les établissements du site. Il a réalisé un *vade-mecum* destiné aux présidents des commissions de spécialistes et connaît parfaitement bien la question de la gestion des postes. L'un de ces présidents s'en réfère d'ailleurs à lui lors des opérations de recrutement.

De son côté le chef du service financier, qui est aussi l'agent comptable de Bordeaux 4 et de l'IEP, réalise des tableaux de bord avec les principaux ratios de gestion, que le vice-président administration et finances ne semble pas connaître.

D'une manière générale, toutes les données qui viennent d'être évoquées ne paraissent pas être mobilisées comme elles pourraient l'être. Il sera notamment nécessaire - et la LOLF y invite - d'évaluer les coûts de l'offre de formation, en heures-postes et en heures complémentaires, de revoir, si nécessaire, éventuellement à l'occasion des départs en retraite, l'affectation des emplois en lien avec les évolutions d'effectifs. La volonté de stabiliser l'offre de formation, affirmée comme un objectif majeur dans le contrat 2007-2010, pourrait s'appuyer sur un état des lieux fiable.

Illustrant une certaine forme de centralisation, l'absence d'administration dans les UFR laisse aux mains des services centraux le pilotage et la gestion des ressources financières. L'établissement dispose ainsi de marges de manœuvre qui font défaut aux organisations où les UFR sont fortes. Ces marges pourraient faciliter la mise en œuvre de politiques d'établissement. Toutefois, les traits marquants de la gestion révèlent qu'en de nombreux domaines les initiatives ne sont pas coordonnées, ce qui démontre que la centralisation affichée n'est qu'apparente et ne s'exerce ni en termes de décision politique ni en termes de mise en œuvre opérationnelle.

Des informations collectées, mais dont les politiques ne se saisissent pas : le relatif échec du SYMOG

La faiblesse en matière d'évaluation est liée au manque de spécialistes ayant des compétences techniques et cela se constate aussi bien au niveau administratif qu'à celui de l'enseignement. Toute évaluation suppose préalablement la mise à disposition d'une information pertinente. À cette fin, le système d'information doit agréger au niveau central des informations dont la source est souvent locale, puis redistribuer cette information vers les acteurs, en vue d'une évaluation guidée par des exigences de qualité et d'amélioration de la qualité. À Bordeaux 4, les informations dont disposent les services ne sont ni harmonisées, ni organisées en tableaux de bord partagés. Une tentative a eu lieu néanmoins en 2005, sous l'égide d'un professeur, avec la création du SYMOG (« système Montesquieu d'organisation et de gestion »), qui aurait dû fournir un système d'information reconnu. Un ingénieur avait été recruté afin de l'entretenir et de le développer. Il semble malheureusement qu'il n'y ait pas de véritable appropriation du SYMOG par les divers acteurs, en particulier par l'équipe présidentielle.

Il n'est sans doute pas trop tard pour réexploiter cet outil et l'actualiser en vue de la constitution d'un tableau de bord au service de la gestion de l'université, dans une perspective d'amélioration continue de son fonctionnement. L'arrivée d'une nouvelle secrétaire générale changera peut-être la donne. Dans cette perspective, l'exploitation du SYMOG devrait aller de pair avec celle de l'intranet, ce dernier étant la courroie de transmission de l'information tant descendante qu'ascendante. D'une manière générale, le développement d'interfaces entre l'université et la société civile (conseils d'orientation et de perfectionnement, enquêtes systématiques d'insertion professionnelle) est une piste à privilégier.

Un premier pas vers le développement d'une culture de l'évaluation consisterait aussi à dédramatiser l'évaluation auprès des acteurs de l'établissement, administratifs et enseignants. Comme on l'a indiqué, des instruments existent au niveau de la gestion afin de construire l'ébauche d'une démarche évaluative. Les quelques précédents évoqués pourraient faire l'objet d'une publicité appropriée, afin que les autres composantes puissent à leur tour s'en inspirer. Un engagement déterminé de la direction de l'établissement devrait accompagner cette campagne d'information et de partage d'expérience. Le projet d'établir une charte de l'évaluation, indiquant les objectifs poursuivis, la méthode pour les atteindre et les indicateurs permettant d'évaluer les résultats obtenus devra être mené à bien.

Une formation aux principes et aux techniques de l'évaluation devrait être organisée au bénéfice de quelques personnes relais, qui pourraient coordonner les activités évaluatives au sein de leur composante ou service. Des sociétés existent, qui ont une bonne expérience dans ce domaine ; une économie d'échelle pourrait être réalisée en organisant cette formation dans le cadre du PRES, dans la mesure où les autres universités du site ont très probablement les mêmes besoins.

3 - Bordeaux 4 face aux risques des évolutions

Le président, très conscient des enjeux, est confronté à deux situations emblématiques qui vont illustrer la difficulté à maintenir le *statu quo* traditionnel : le développement du pôle de gestion et la participation de Bordeaux 4 au PRES, dont la charte constitutive a été adoptée en juillet dernier. À cette occasion, il devra aussi s'interroger sur ses relations avec l'une de ses composantes, l'IEP, lui-même membre fondateur du PRES.

Le défi du pôle de gestion

L'université ne donne pas le sentiment d'être préparée à affronter ces échéances. La création du pôle de gestion paraît l'avoir prise par surprise et elle n'a pas évalué les coûts de son fonctionnement, qui sont actuellement couverts par des contributions de composantes. Celles-ci expriment clairement leurs inquiétudes devant cette situation et leur volonté de ne pas la voir perdurer. L'université n'a pas non plus apprécié les risques de déséquilibre que cette création présente ni les transformations qu'elle ne peut manquer d'entraîner, en termes de création de postes ou de répartition des ressources...

Une entrée dans le PRES non préparée

De la même manière, elle donne l'impression d'entrer dans le PRES à reculons. Pris de plein fouet par les exigences de la DGES, qui a refusé en 2006 le statut de GIP initialement envisagé pour le PRES, les divers interlocuteurs rencontrés ont surtout exprimé des interrogations et des inquiétudes sur le transfert de compétences à cette structure interuniversitaire. Pour une université où le maintien des équilibres existants constitue l'objectif essentiel, ces évolutions représentent une transformation importante à laquelle elle n'est manifestement pas préparée.

La faiblesse de la coopération et l'absence de synergie avec l'IEP

Ce point mérite une attention particulière, notamment dans le contexte de la réforme LMD et de la création d'un PRES qui devraient pousser les deux établissements au rapprochement. Ils se sont constitués sur une stratégie d'indépendance qui nuit dorénavant à leurs relations institutionnelles et à l'application franche et complète de la convention qui les lie et qui mériterait certainement une mise à jour. Or, alors que les moyens humains et financiers sont comptés des deux côtés, les domaines potentiels de mutualisation et de collaboration apparaissent comme autant de zones de compétition, voire de conflits.

Ainsi, en matière de formation continue, dans des disciplines qui ne peuvent espérer des ressources financières importantes, où les marchés sont souvent les mêmes (administrations, entreprises de service) et où des coproductions sont fréquemment indispensables (droit et gestion, par exemple), il n'y a aucune coordination. Chaque établissement a un service peu visible, faiblement doté et au chiffre d'affaires peu élevé, malgré des responsables qui paraissent clairvoyants et pleins de projets. En matière de préparation aux concours, alors que l'IEP a une tradition reconnue et qu'il dispose d'un CPAG, l'université a rajouté la « préparation Montesquieu » qui, pour 160 étudiants, fait les mêmes choses. En matière de relations internationales, au moment où le ministère - et certains présidents - prônent le regroupement des universités, notamment pour mieux structurer les relations internationales, les services de l'IEP et ceux de Bordeaux 4 ne partagent ni les ressources, ni les informations. L'exemple extrême est celui de la science politique. L'IEP a, dans ce domaine, une tradition profondément ancrée et constitue l'un des trois ou quatre grands pôles français en la matière. Mais les ponts sont coupés avec l'équipe de Bordeaux 4 pour des raisons historiques qui se sont institutionnalisées. S'il n'y a qu'une seule école doctorale, pilotée depuis l'IEP, elle intègre mal les doctorants de Bordeaux 4. Enfin, deux commissions de spécialistes coexistent, l'une à Bordeaux 4, l'autre à l'IEP incluant le droit public. D'où deux stratégies de recrutement, parfois en concurrence et sur des axes différents, ce qui assure une certaine pluralité mais nuit à l'efficacité. À un moment où la constitution des PRES pousse à la coordination des structures et des politiques, ces constatations et le fait que les moyens d'y remédier ne soient pas envisagés ne laissent pas d'inquiéter.

Dans tous ces cas de figure, la question à laquelle les instances seront confrontées est de savoir comment réussir à transformer en atout ce qui est, d'abord, perçu comme une difficulté.

II - La politique de formation : une offre traditionnelle, un renouvellement inachevé

De l'université créée par la scission de Bordeaux 1, l'indépendance récente ne fait pas apparaître, en termes organisationnels ou d'offre d'enseignement du moins, un bénéfice évident. On aurait pu considérer que sa création avait été obtenue sur un projet pédagogique, managérial ou de recherche dont l'originalité allait s'exprimer rapidement. Or, la valeur ajoutée de la nouvelle organisation n'est guère apparue aux évaluateurs, ce qui ne condamne pas la séparation mais en relativise les effets. Malgré les propos de certains interlocuteurs, on ne peut pas dire que l'on ait reconstitué une « faculté de droit ancienne manière », puisque l'université est pluridisciplinaire (économie, gestion, science politique, IUT avec départements scientifiques). Mais elle est restée fortement marquée par le modèle pédagogique et organisationnel du droit. Si cette domination lui a assuré un certain équilibre et une réelle identité, créée en particulier autour du nom, on peut aujourd'hui se demander si sa remise en cause prochaine, par la place que le pôle de gestion est amené à prendre au sein de l'établissement, n'est pas porteuse de difficultés à venir.

Malgré sa taille relativement modeste et son apparente homogénéité, le système est complexe et mal construit. La forte centralisation reconnue par chacun ne se traduit pas clairement par l'exercice d'un pouvoir effectif très lisible ou très directif. L'offre de formation se relie très étroitement aux choix d'organisation. Ceux-ci ont tenu à la volonté d'éviter la constitution de puissantes *facultés*, en droit ou en économie-gestion, pouvant vider l'université de sa substance. Il fallait, selon ses créateurs, émietter les UFR pour donner corps à l'établissement, qui est donc un compromis inachevé : ni grosses facultés, ni fédération de puissantes unités. Tous les interlocuteurs ont insisté sur le rôle déterminant, dans le fonctionnement général de Bordeaux 4, des personnalités et des réseaux interpersonnels tissés avec le temps, auxquels les plus jeunes professeurs ne se sentent pas toujours appartenir. Ce facteur humain, qui existe heureusement dans toute organisation, prend sans doute, dans une architecture comme celle de Bordeaux 4, une part excessive.

L'organisation choisie ne favorise pas un partage pertinent des fonctions et des tâches entre l'université et ses composantes, qui restent très faibles. L'université assume, en l'absence de services administratifs structurés dans les UFR, des responsabilités de proximité qui devraient naturellement incomber aux composantes : gestion des salles, scolarité, budgets pédagogiques... Comme les organes collégiaux ne sont pas très actifs, la communauté universitaire se repose sur la direction pour l'organisation de la formation et de la gestion, parfois jusque dans les détails. Bordeaux 4 vit de façon assez frileuse tout ce qui bouscule le système universitaire traditionnel et les équilibres qui s'y sont installés, et qui sont *génétiques* en ce sens qu'ils expliquent sa naissance même.

La politique de recrutement des enseignants n'est pas sans lien avec celle de la formation. Or, elle est largement, elle aussi, la résultante du poids des disciplines au sein de l'université et des poussées contradictoires de groupes d'influence soucieux de maintenir les équilibres traditionnels. Il ressort clairement des entretiens qu'elle suit deux lignes fortes. D'une part, la décision de demande de postes est très centralisée : c'est le bureau de la présidence qui arbitre. Les commissions semblent recruter sans connaître formellement les priorités ni les urgences. D'autre part, il n'y a que très rarement fléchage d'un poste lié à un objectif stratégique de l'université ou d'une composante ; les choix se font sur la qualité intrinsèque ou le profil personnel du candidat.

Si ces pratiques garantissent un recrutement de qualité, elles ne sauraient tenir lieu de politique du personnel. Derrière l'apparente centralisation de la décision se cache en fait une tendance incoercible à reconduire de façon systématique les situations en place. Les redéploiements sont quasi inexistantes. Même à l'intérieur des disciplines, le souci des équilibres traditionnels reste très prégnant. La répartition des emplois entre le droit privé et le droit public n'a absolument pas suivi, même de loin, l'évolution du nombre des étudiants. Il en va de même de la répartition entre corps. Si la proportion des professeurs et des maîtres de conférences est à peu près équilibrée en droit public et en histoire du droit, le rapport d'environ 15 sur 40 en droit privé est difficile à modifier.

1 - La structure de l'université nuit à la lisibilité de l'offre de formation

La réticence manifestée à l'introduction du LMD a eu une incidence directe sur l'offre de formation, et l'occasion de la repenser selon une démarche nouvelle n'a pas été saisie. Les habitudes enracinées dans les disciplines juridiques ont pesé sur l'évolution nécessaire. La structuration administrative révèle d'ailleurs bien cette hésitation entre conservatisme et modernisme : les deux cycles L et M correspondent de fait à trois niveaux en termes de scolarité, ce qui prive le niveau M de sa capacité d'innovation cohérente. Le jugement doit être un peu plus nuancé en ce qui concerne les sciences économiques. Les composantes de l'université les plus orientées vers une dimension professionnelle et les plus ancrées dans leur environnement (gestion, IUP, IAE) semblent avoir pris la meilleure mesure du parti que l'on pouvait tirer du passage au LMD.

Les étudiants expriment certaines critiques sur l'uniformité pédagogique, en particulier dans les UFR de droit, qui, certes, ne font que se conformer aux traditions de la discipline au niveau national (cours magistraux en grand nombre, classicisme des contenus...), qui découlent en grande partie de l'importance des effectifs. Certains étudiants étrangers, en mesure d'établir des comparaisons, émettent un jugement défavorable sur le système français d'enseignement, en droit principalement, ce qui ne répond pas à l'un des objectifs de la mobilité : promouvoir la qualité de l'enseignement supérieur français. Une réflexion collective tenant compte des possibilités offertes par l'évolution technologique est urgente, et un échange ouvert et constructif à l'intérieur de l'établissement sur les finalités, les contenus et les méthodes pourrait contribuer à une évolution salutaire, en permettant la diffusion des quelques innovations qui y ont cours.

Chez les juristes, l'offre de formation de niveau L est classique. Ce n'est pas tant le contenu de cette offre qui est en cause que les conditions de sa mise en œuvre. Le découpage des composantes qui assurent la formation n'a guère de pertinence reconnue (L1 et L2). Faute d'une structure assurant la cohérence entre les UFR, le rôle du professeur coordonnateur, nommé en janvier 2006, est lourd. Il consacre 10 heures par semaine à un travail de secrétariat de scolarité, pour régler des questions d'intendance qui ne devraient pas lui incomber.

Les conseils d'UFR sont des lieux d'échange d'informations et d'enregistrement, où l'on débat rarement de questions « politiques » : la seule exception, loin d'être négligeable, a concerné la validation de nouvelles maquettes du LMD. Les modalités d'examens et la classification des enseignements (options, cours obligatoires) sont ainsi discutées au sein des UFR, avec des risques d'incohérence de l'une à l'autre. Le découpage actuel des UFR juridiques n'en fait pas des lieux pertinents de discussion, dès que des sujets sont communs aux étudiants de plusieurs UFR. La coordination est, en fait, assurée par les vice-présidents de l'université invités aux conseils des UFR, avec lesquels sont arrêtées les nouvelles dispositions. Il en résulte une séparation presque complète entre ceux qui assurent la formation au quotidien (UFR) et ceux qui décident des moyens.

Les UFR restent donc « des moteurs faibles » et on perçoit un sentiment de scepticisme ou de démoralisation à leur égard, inégalement exprimé selon les interlocuteurs. Elles ne constituent pas des lieux d'appartenance des enseignants qui, du coup, se réclament de l'université, celle-ci trouvant dans cet attachement un renforcement paradoxal de son identité. Une refonte du découpage des UFR est envisagée en droit, avec une UFR L et une autre M. Est-ce habile au moment d'entrer dans le PRES ?

Le passage aux masters a été un révélateur des dysfonctionnements dans le processus de décision en matière de formation. Dans un premier temps, l'université avait pris en charge la définition de la nouvelle architecture des diplômes, avec une volonté de rénovation assez marquée, dans le sens des premières directives du ministère. Ses propositions se sont heurtées à de vives oppositions et ce sont finalement les composantes qui ont reconstruit la maquette.

Dans le domaine Économie et gestion, l'étude de l'offre de formation laisse l'image d'une palette assez étoffée et globalement équilibrée. On note que la licence générale débouche sur trois parcours suffisamment distincts en troisième année. À côté de cette formation généraliste, une offre importante de licences professionnelles, notamment dans la mention Commerce, est proposée, ce qui contraste fortement avec la situation du droit. Ces licences professionnelles conduisent à des métiers dont on pressent la nature à la lecture des intitulés. Un même équilibre se dégage entre la licence et le master. Les parcours de la licence généraliste sont en bonne corrélation avec les mentions retenues en master Sciences économiques et sociales. La licence permet également l'accès au master de Sciences de gestion.

Mais là encore, la structuration des UFR d'économie et de gestion est peu compréhensible et ne facilite pas la cohérence de l'offre de formation. Les masters recherche empruntent parfois la même dénomination que les masters professionnels, ce qui ne favorise pas une bonne lisibilité des diplômes. Et ceci est d'autant moins compréhensible que les masters recherche sont rattachés à l'UFR Sciences économiques et de gestion, alors que les masters professionnels sont réunis dans l'UFR Formations spécialisées en économie et gestion. Faire porter l'offre de formation d'un même domaine par deux UFR ainsi articulées, alors que les problématiques sont communes (érosion des effectifs, forte concurrence, budgets réduits, communication déficiente) est contre-productif. Cette structuration ne peut que nuire à la lisibilité de l'offre, contrevenir à la gestion rationnelle des moyens en induisant des coûts inutiles et elle constitue une source majeure d'incohérences.

Globalement, cette structure affaiblit chaque UFR et nécessite que soit instaurée une fonction de coordination qui vient diluer un peu plus les responsabilités. Elle n'est certainement pas, en outre, la réponse la plus pertinente quand il s'agit d'adapter l'offre de formation à un contexte évolutif et concurrentiel. Il en résulte le sentiment que le passage au master a plus été le fruit d'arbitrages entre des directeurs d'UFR sans réel pouvoir et quelques professeurs et directeurs de laboratoires puissants. Ceci a notamment été confirmé lors d'entretiens où il fut affirmé qu'aucune formation n'avait jamais été fermée. Il conviendrait à l'avenir de repenser l'offre en termes de métiers clairement identifiés, de compétences nécessaires pour y prétendre et d'insertion professionnelle. De ce point de vue, il serait utile que les UFR se dotent des outils nécessaires à une prise en compte des évolutions de l'environnement et des métiers (conseils d'orientation, enquêtes de suivi d'insertion).

L'Université Bordeaux 4 ne tire donc pas le parti optimal de ce qui est pourtant une chance importante : de taille modeste, elle agrège en son sein des champs disciplinaires voisins. En particulier, l'existence dans une même université d'économistes et de gestionnaires est source de synergies potentielles. Les étudiants de premier cycle de sciences économiques sont souvent des candidats idéalement préparés à une formation de master de Gestion. Ces synergies semblent de fait s'être concrétisées au niveau de la licence mais pourraient être développées au-delà. Il conviendrait à cet égard de renforcer les enseignements croisés dans ces disciplines. Certes, quelques enseignants de gestion interviennent dans les programmes d'économie, mais l'inverse n'est pas vrai. L'économie et la gestion semblent des disciplines trop cloisonnées et le risque est fort que ce cloisonnement ne s'aggrave avec la création du pôle de gestion. Or, l'existence de pôles thématiques forts n'interdit en rien des coopérations intelligentes.

L'offre de formation en langues mérite que l'on s'y attarde, bien qu'il s'agisse étonnamment d'une matière annexe dans cette université. L'enjeu est pourtant de première importance dans la perspective de l'emploi, aussi bien d'ailleurs que de la recherche. L'internationalisation des activités professionnelles, avec la mobilité qu'elle implique, et la mondialisation rendent la maîtrise des langues vivantes indispensable. Sur ce point, le jugement unanime des étudiants entendus est très sévère. Selon eux, la formation ne fournit pas les compétences qu'ils en attendent. Même s'il convient toujours en France, dans ce domaine des langues, de se méfier de l'avis d'usagers souvent enclins à rejeter sur le système ce qui relève pour une bonne part d'une absence d'investissement personnel sérieux, beaucoup d'établissements, notamment universitaires, n'ont pas pris le problème à bras-le-corps : ils n'ont ni procédé à un *aggiornamento* entraînant une réforme radicale des contenus et des méthodes d'enseignement, ni dévolu les moyens nécessaires à une politique ambitieuse.

Alors que les responsables des langues de l'université reconnaissent que la demande est croissante, l'état des lieux révèle l'inadéquation de l'offre. Les moyens permettent tout au plus ce qu'ils appellent un « saupoudrage », susceptible au mieux d'éviter un effritement des connaissances déjà acquises. En L1 de Droit, l'enseignement consiste en cours magistraux portant sur la culture dispensés à quelque 300 étudiants. Certes, tout enseignement de culture est bon à prendre, mais en termes de didactique des langues, c'est insuffisant. Les moyens techniques annoncés sont très loin de suffire aux besoins, faute d'une adéquation quantitative mais également qualitative, dans la mesure où les options pédagogiques qui continuent de prévaloir demeurent très traditionnelles. Les étudiants regrettent de ne pouvoir compléter les enseignements en présentiel par des possibilités d'autoformation. Cette situation ne peut qu'avoir une incidence négative sur la mobilité, comme le reconnaît le responsable du département Langues. Le dévouement des enseignants n'est pas en cause : ils manifestent un réel intérêt pour leur tâche, mais ils gagneraient à l'envisager dans une perspective plus large. La dimension interuniversitaire qui, dans ce domaine, serait d'un intérêt évident fait l'objet d'une frilosité, voire d'une hostilité corporatiste mal fondée. L'efficacité des enseignements serait accrue s'ils étaient repensés de manière raisonnée dans le cadre du PRES.

Les formations professionnalisantes tranchent, dans ce tableau relativement négatif. L'établissement est, de ce point de vue, sur la bonne voie. Cependant, de l'avis des étudiants, des progrès restent à accomplir pour intégrer des stages professionnels dans les cursus, notamment en master, et notamment dans les disciplines juridiques et de sciences économiques ; il est souhaité que les contacts institutionnels avec le secteur professionnel soient intensifiés. La lisibilité du parcours diplômant, en particulier des compétences acquises par les étudiants, peut être améliorée, afin d'accroître les chances des étudiants de s'insérer dans le marché de l'emploi.

2 - Une politique de formation continue en quête de cohérence

Un aspect important de l'offre de formation à l'Université Montesquieu est constitué par la formation continue, dont on peut globalement considérer qu'elle fonctionne bien et accomplit ses missions de manière satisfaisante. Les services de formation continue de Bordeaux 4 se caractérisent pourtant par leur dispersion. Il existe, en effet, quatre organismes proposant de la formation continue, dont trois dans des composantes à statut dérogatoire, les plus importants en volume étant celui de l'IAE et celui de l'IUT. Cette situation compromet une harmonisation souhaitable et nuit à la lisibilité de l'offre à l'extérieur. Sauf à ce que chacun veuille se créer sa propre petite clientèle, cette organisation est de nature à freiner le développement d'une activité qui met de plus en plus l'université en concurrence avec des prestataires de services dont les compétences sont moins éminentes que celles que l'université est en mesure de réunir, mais qui utilisent pareillement l'intitulé de « formation continue ». Un Département de la formation continue a été mis en place récemment pour assurer une communication unifiée et une harmonisation des tarifs avant l'unification prévue pour la prochaine rentrée universitaire. Le service de l'IEP fonctionne cependant de manière entièrement séparée. La convention entre les deux établissements, qui mentionne la formation continue, n'a jamais été appliquée sur ce point.

Le responsable du département a une vision claire de la politique à mener, une grande connaissance du secteur, une volonté de bien utiliser l'instrument des VAE et VAP. Une politique de prospection est en cours, le département a, en particulier, répondu à des appels d'offres. Il constate que dans les disciplines dominantes à Bordeaux 4 il n'y a aucune synergie entre la recherche et la formation continue, alors que c'est par la diffusion des savoirs acquis lors de travaux de recherche que le monde des praticiens pourrait trouver intérêt à venir à l'université en acceptant de payer le prix réel des prestations. Les économistes et les gestionnaires ont une attitude plus coopérative que les juristes, sollicités par d'autres prestataires extérieurs : ENM, barreaux, etc. Le chiffre d'affaires de Bordeaux 4 avoisine les 500 000 €.

La recherche de la cohérence est peut-être en train de franchir un nouveau pas, avec l'affirmation d'une volonté de coordination, voire de regroupement, avec les autres établissements du site. La création du PRES sera peut-être l'occasion d'un rapprochement. Une subvention du ministère sert à étudier la constitution d'un centre interuniversitaire de formation continue commun aux quatre universités de Bordeaux. La Région pousse également les universités à davantage de coordination en leur proposant un partenariat structuré. Les actions de formation continue sont, par exemple, évaluées.

En rapport direct avec la formation continue, on doit louer la manière ouverte et moderne dont l'université a intégré la pratique de la VAP/VAE. La réserve de certains à la philosophie de la VAE n'a pas entravé le développement de cette pratique ; cette réticence devrait de toute façon être balayée en raison de l'existence d'un jury de VAE, qui garantit la qualité et la fiabilité des décisions prises. Dans ces conditions de sérieux, on appréciera d'autant plus le nombre de diplômes entiers délivrés par cette méthode. Cela montre que cette université, qui souffre par ailleurs d'archaïsmes, est également capable d'être en prise avec son temps et de mesurer les enjeux sociaux et économiques d'un service public d'enseignement supérieur. L'étape suivante sera le développement, déjà ébauché, d'une véritable collaboration interuniversitaire sur ce point, dans le cadre du PRES. Outre les économies d'échelle qui pourront en découler, il en résultera une meilleure lisibilité du rôle essentiel, économique et social que peuvent jouer les universités en matière de VAE et, plus largement, en matière de formation continue et de formation tout au long de la vie.

Le concept d'éducation et de formation tout au long de la vie mériterait d'ailleurs de faire l'objet d'une réflexion sérieuse au sein de l'établissement. À l'évidence, il n'est, pour l'instant, pas bien intégré ; tout au plus a-t-on l'impression qu'il est considéré comme une équivalence de la formation continue, sans incidence sur la formation initiale qui est dispensée. Cette limitation conceptuelle est en fait en rapport direct avec l'absence de développement raisonné de l'offre de formation évoquée par ailleurs. Cela devrait devenir un chantier central pour la préparation du prochain contrat quadriennal.

III - Une ouverture à l'international intéressante

La politique internationale annoncée par l'établissement est légitimement ambitieuse et elle est soutenue par des actions concrètes, bien structurées et bien gérées. On peut citer en guise d'exemple le Centre franco-biélorusse, prolongation d'un projet Tempus réussi. C'est l'exemple du bon usage des programmes européens, dans la mesure où une plus-value réelle est réalisée grâce à un retentissement concret sur le fonctionnement pérenne de l'université.

1 - Des liens internationaux nombreux

La participation aux programmes européens est tout à fait satisfaisante et indique qu'il existe au sein de l'établissement un nombre non négligeable d'enseignants acquis à la collaboration transnationale, avec l'ouverture que cela implique tant au niveau scientifique que pédagogique. La participation à Tempus est particulièrement active et fertile, indiquant l'implication de l'université auprès de pays de l'ex-Union soviétique. On pourrait d'ailleurs suggérer que l'intéressante coopération avec l'Algérie pour la formation de magistrats se prolonge par un projet Tempus Meda : c'est une thématique qui aurait toute chance d'être accueillie favorablement dans le cadre de ce programme communautaire. Notons également que l'interuniversitaire, si déficient à bien des égards, est intelligemment exploité dans le cadre d'un projet Tempus Tacis sur la vigne et le vin, dans lequel les universités Bordeaux 2 et Bordeaux 3 sont impliquées aux côtés de Bordeaux 4. Cet exemple réussi dans le cadre international pourrait servir d'exemple pour l'ensemble des activités de l'université.

Les liens de l'établissement avec l'AUF sont traditionnellement solides. On peut d'autant plus s'étonner de la relative faiblesse de l'activité avec l'Afrique. Certaines conventions, somnolentes, gagneraient à être revitalisées ou supprimées. Il y a une tradition bordelaise qu'il serait néfaste de laisser se perdre.

Malgré l'intensité de cette activité européenne et internationale, on peut penser que son incidence sur l'ensemble des activités de l'établissement demeure encore modeste. Une meilleure implication des professeurs invités (24 mois) pourrait être envisagée en intégrant leur intervention plus intimement dans la maquette des enseignements. Certains responsables souhaitent que la majorité des enseignants soient convertis aux vertus de l'international. Un moyen pour cela est de les placer en face d'étudiants étrangers de bonne qualité. Il faudrait aussi les inciter à participer de façon plus systématique à la mobilité internationale.

2 - Une mobilité étudiante satisfaisante...

Le volume de la mobilité étudiante est raisonnable et se situe dans la moyenne nationale des établissements de même type, mais sa gestion est perfectible. Les responsables ont l'impression que l'introduction du LMD a entraîné la baisse des chiffres de la mobilité, sans pouvoir expliquer le rapport de cause à effet. Il est possible que l'inquiétude sourde des étudiants, voire des enseignants, devant une évolution introduite sans véritable débat ni information et dont les conséquences étaient mal perçues, ait pesé. Cependant, après une chute momentanée, la mobilité a repris un rythme de croissance raisonnable. Cette mobilité a lieu principalement en L3 ou M1, occasionnellement en M2, ce qui permet au bénéficiaire de tirer le maximum de profit de cette expérience enrichissante en lui donnant la possibilité de partir au moment le plus opportun, en fonction de son parcours individuel.

Pour ce qui relève de sa gestion, on notera que certains outils liés aux ECTS sont utilisés de façon appropriée, tel le contrat d'études signé par les étudiants partants avant leur départ. Ce contrat porte l'ensemble des signatures jugées nécessaires à un suivi et à une reconnaissance des acquis garantis. Les documents d'information destinés aux étudiants entrants, notamment européens, sont convenablement réalisés : clairs, ils fournissent les informations minimales requises. Il serait cependant souhaitable que le guide ECTS, en voie d'être transformé, soit dorénavant publié sur le site internet de l'université, ce qui faciliterait, sans coût excessif, son actualisation permanente en fonction des modifications apportées, notamment aux programmes d'enseignement. La date de parution de ces documents, fixée en juin, est sans doute trop tardive pour permettre aux étudiants étrangers de planifier correctement leur séjour et ne les aide pas dans le choix de l'établissement le plus adapté à leur projet d'études. Dans le cadre de la compétition des universités pour attirer les meilleurs étudiants du monde entier, cette situation, qui peut porter préjudice à l'Université Bordeaux 4, appelle réflexion.

Si la validation des périodes d'études en mobilité est faite loyalement, la date à laquelle la décision administrative est prise varie selon les disciplines. Des étudiants en droit se sont plaints que celle-ci n'intervienne qu'en septembre : certains, qui souhaitent prendre des inscriptions pour l'année universitaire suivante, notamment dans un autre établissement, s'en trouvent pénalisés. La faute est systématiquement rejetée par le service des RI sur les établissements partenaires, ce qui est probablement parfois justifié, mais des étudiants ont cité des cas où des résultats disponibles dès la fin de l'année universitaire n'ont donné lieu à validation que dans le courant de septembre. Il serait très souhaitable que les jurys de validation statuent en juillet.

Pour ce qui concerne les étudiants entrants, les conditions matérielles de leur accueil ne sont pas critiquées. Le taux de mobilité est supérieur à la moyenne nationale. En revanche, beaucoup se sont plaint, notamment les étudiants extracommunautaires, de la lourdeur de la gestion administrative de leur inscription. Ils trouvent trop long le temps écoulé entre leur arrivée (début septembre) et la confirmation officielle de leur inscription (dans le cas cité, le 24 novembre).

3 - ...mais une organisation à améliorer

Cette constatation rejoint une remarque plus générale, déjà faite à d'autres égards, mais qui vaut aussi pour la gestion des mobilités européennes et internationales : alors même que les personnels sont très dévoués à leur tâche, ils ne paraissent pas avoir une conscience suffisante des préoccupations des usagers. Les étudiants étrangers ont, par exemple, regretté que leur entretien avec les experts de CNÉ ait été la première occasion qui leur ait été offerte d'exprimer leur avis.

Même si elle n'en est pas la seule cause, l'organisation des services des RI n'est pas étrangère à ce divorce entre la façon dont les personnels perçoivent l'exécution de leur tâche et la perception qu'en ont les étudiants. La réalité se situe sans doute entre les deux. Mais il est dommage que les étudiants aient une vision aussi négative de l'accueil, alors même que les procédures décrites par les responsables des RI sont peu contestables. Le contact avec le service Erasmus est perçu comme mauvais, largement sans doute en raison de l'inadéquation des locaux, beaucoup trop exigus pour assurer l'accueil et le conseil aux étudiants, deux facteurs essentiels pour faire de la mobilité un parcours de réussite. Le fait qu'il existe deux services, l'un pour Erasmus, l'autre pour le reste des relations internationales constitue un gaspillage de moyens et de compétences. S'y ajoutent aussi des chevauchements entre bureau des RI et bureau du 3^e cycle, qui jettent un certain flou sur la répartition des rôles entre eux. Nombre d'aspects de la gestion sont communs aux deux et la fusion envisagée des deux services devrait rapidement être effectuée.

Cette refonte pourrait être d'ailleurs l'occasion d'une réflexion approfondie sur une révision des modes opératoires, qui fasse une place plus large à l'analyse des préoccupations des usagers et fonde davantage la définition des objectifs opérationnels sur cette analyse des besoins et sur une évaluation périodique des conventions (aspects liés à la gestion de la mobilité ou au contenu des activités). La question des locaux devrait sans doute aussi être réexaminée.

IV - La vie étudiante : un bilan contrasté

Même si les aspects concernant la vie de l'étudiant sont ceux qui semblent parmi les moins problématiques à l'Université Montesquieu, les jugements des usagers font apparaître un bilan contrasté selon les questions envisagées. Globalement, le sentiment d'appartenance à l'établissement n'est pas apparu très fort, lors des quelques entretiens réalisés ; il est par exemple plus faible que celui des étudiants de l'IEP. Mais l'appréciation générale des mesures agréant la vie de l'étudiant dans un campus éloigné du centre-ville est nettement positive.

1 - De grandes faiblesses dans la démocratie universitaire et, de façon générale, dans la communication avec les usagers

Le point noir concerne la participation des étudiants au fonctionnement de l'établissement. Leur assiduité aux séances des conseils centraux est, pour dire le moins, décevante. Cette désaffection tient essentiellement au sentiment qu'ils nourrissent en ce qui concerne leur rôle au sein de ces conseils. D'une part, ils considèrent les Conseils d'administration et scientifique comme des chambres d'enregistrement ; en outre, ils estiment que leur avis n'y est pas du tout pris en considération. De plus, ils estiment ne pas être en mesure de jouer leur rôle de manière efficace et responsable en raison de la distribution très tardive, voire de la non-distribution, des documents examinés en conseil et sur lesquels ils sont appelés à voter. Leur avis rejoint d'ailleurs sur ce point celui d'autres catégories de membres, comme les personnalités extérieures, qui dénoncent la primauté des professeurs et se sentent souvent étrangers aux délibérations du Conseil d'administration. Pour ces raisons, les usagers estiment être plus utiles dans les conseils d'UFR, dans la limite étroite des compétences exercées par ceux-ci. Cette lacune vient renforcer le constat fait par ailleurs de l'absence de préoccupations de l'université envers l'avis réel des usagers.

La situation semble cependant évoluer. Le CEVU échappe, en effet, pour une bonne part, aux critiques des étudiants, même si, là aussi, ils regrettent l'absence fréquente de documents pour préparer les séances. C'est dans ce cadre que se situent les reproches généralement adressés aux conditions dans lesquelles ont pu être discutés les renouvellements des maquettes de formation.

Par ailleurs, il faut souligner l'évolution qui résulte du rôle actif que l'actuel président a décidé de faire jouer au chargé de mission étudiant placé auprès de lui. Si ce dernier n'était encore, jusqu'à une date récente, qu'un figurant, il est en train d'acquiescer progressivement un rôle d'interface entre l'administration centrale, les étudiants élus et les responsables d'association, les mieux à même d'assumer une fonction de relais avec l'ensemble des étudiants. L'actuel chargé de mission prend son rôle très au sérieux et procède à des réunions régulières, où il informe ses interlocuteurs des affaires courantes et de leurs implications. Il est également en mesure de faire remonter des informations à l'équipe présidentielle concernant les préoccupations et les souhaits des étudiants. Son action a permis d'améliorer la compréhension par ces derniers des questions en discussion, mais il importerait encore de donner rapidement suite aux projets de formation des élus, nourris par la présidence. Il resterait aussi à définir précisément la fonction du chargé de mission étudiant dans le cadre plus large de la gouvernance de l'établissement.

C'est en tout cas un des rares exemples de relais utile et efficace entre usagers et institution. Pour le reste, l'intégration des outils informatiques dans la communication n'est pas exploitée de façon suffisante au service de l'étudiant ; les services administratifs sont trop anonymes et cela entraîne souvent des difficultés pour obtenir l'information. Une plus grande transparence de leur part est donc généralement réclamée.

2 - Une qualité certaine des services aux étudiants

L'accueil de l'étudiant est en net progrès. De nombreuses actions sont réalisées pour informer les futurs étudiants et faciliter leur entrée dans la vie universitaire : salons, journées banalisées, cérémonies d'accueil, journées d'inscription. Le rôle actif du SCUIO n'est sans doute pas étranger à la bonne impression générale que donne la vie de l'étudiant. C'est un des rares domaines où les bénéfices de l'interuniversitaire profitent aux étudiants aussi bien qu'à l'établissement lui-même, soit par la mutualisation de ce qui peut l'être, soit par l'échange d'expérience sur des aspects essentiels liés à l'information ou à l'orientation. Les progrès réalisés par l'université en matière de professionnalisation s'appuient largement sur l'activité du SCUIO. Le PPPE est proposé aux étudiants, mais on peut regretter qu'actuellement un usage plus systématique n'en soit pas fait par l'ensemble du corps enseignant, toutes disciplines confondues, dans le cadre de sa réflexion sur les modifications éventuelles des contenus et des maquettes. De façon plus générale, on constate un hiatus entre un service compétent et les acteurs principaux de l'enseignement et de l'administration, qui ne s'approprient pas suffisamment une information disponible, indispensable à la définition d'une politique d'établissement et à des prises de décision raisonnées. Il serait donc souhaitable d'impliquer les enseignants, toutes disciplines confondues, dans l'exploitation de l'information qui en résulte et de s'appuyer sur des intervenants professionnels autant que sur des conseillers d'orientation.

La pratique sportive est bien intégrée, tant pour ce qui concerne les pratiques qualifiantes que les pratiques personnelles. Les emplois du temps des étudiants intègrent des modules de sport selon un principe de souplesse et de grande flexibilité de l'organisation, ce qui élimine beaucoup d'obstacles liés aux horaires que l'on peut constater dans d'autres établissements. Ce constat positif doit cependant être nuancé par des remarques d'ordre administratif. Les PRAG, qui constituent une bonne partie des intervenants permanents dans cette discipline, et dont l'engagement personnel est unanimement souligné, sont rattachés par tirage au sort à diverses UFR. Du fait qu'il s'agit d'une discipline transversale, chacun des enseignants pèse donc d'un poids insignifiant au sein de la structure de rattachement, avec comme conséquence que le SUAPS ne trouve, de fait, aucun porte-parole au sein des instances délibératives et décisionnelles. De ce fait, l'accès au CEVU demeure insuffisant pour faire valoir une ligne politique.

Sans surprise, les conditions matérielles liées à la pratique sportive sont de bien meilleure qualité à Périgueux et à Agen, où l'intervention des collectivités locales et territoriales est beaucoup plus directe et déterminée. Cette contribution positive porte aussi bien sur les infrastructures que sur les emplois. Cela rejoint d'autres remarques faites par ailleurs sur ces centres. À Bordeaux, les difficultés d'accès aux infrastructures sont plus grandes, certains engagements de la Ville tardant à se concrétiser.

Une autre difficulté ne relève pas directement de la responsabilité de l'Université Montesquieu, mais du fonctionnement du service interuniversitaire (SIUAPS) : la responsabilité de cette structure incombe à l'Université Victor Segalen, qui assure sa gestion sans droit de regard des autres universités. Les enseignants de sport de l'Université Montesquieu préféreraient que dorénavant la gestion du SIUAPS soit assurée dans le cadre du PRES, ce qui permettrait une collégialité nécessaire tant dans la définition de la politique sportive (y compris la négociation avec les collectivités) que dans la mise en commun des infrastructures. En outre, une association sportive unique offrirait une compétitivité et une lisibilité accrues. Cette suggestion est d'autant plus pertinente qu'actuellement, dans la pratique, les relations interpersonnelles entre les enseignants de sport dans le cadre interuniversitaire fonctionnent très bien.

L'aide apportée aux activités socioculturelles est jugée positivement. Beaucoup de projets élaborés par les diverses associations sont soutenus, même si l'aide financière est souvent jugée insuffisante, compte tenu de la faiblesse des budgets.

Le soutien en termes de documentation repose sur des personnes compétentes et dévouées, mais qui disposent de moyens limités. Outre leur mission de communication d'ouvrages et de documents, elles contribuent à la sauvegarde d'un patrimoine intéressant, principalement dans le domaine de l'histoire du droit. La numérisation des collections est menée en collaboration avec la BU, la bibliothèque municipale de Bordeaux et la BNF. Elle doit être encouragée et intensifiée, car de très nombreux ouvrages de la 2^e moitié du XIX^e siècle et de la 1^{ère} moitié du XX^e siècle menacent de se déliter en raison de l'acidité de leur papier. Par ailleurs, la modernisation implique une informatisation en cours de l'inventaire du fonds documentaire. La numérisation du catalogue est terminée et intégrée au SUDOC. Il reste que la politique de documentation, dans cette université comme dans les autres, souffre fortement des insuffisances de la politique nationale et, en particulier, de la stagnation des budgets, qui réduit la qualité des services aux étudiants, le prêt se limitant à présent à la consultation sur place.

V - Une politique scientifique hétérogène

1 - Une organisation à revoir

Cela vaut à la fois pour l'organisation administrative et pour celle des structures de recherche proprement dites.

L'organisation du service de la recherche n'apparaît pas très rationnelle. Le VP Recherche n'est pas actuellement le vice-président du Conseil scientifique, cette fonction continuant à être assurée par l'ancien VP du CS pour des raisons de continuité, à la demande expresse du président de l'université. Outre les écoles doctorales, le service abrite un ingénieur d'études chargé de la valorisation de la recherche. La jeune responsable, très motivée, a été récemment nommée à cette fonction pour rendre la recherche plus visible, aider à la rédaction du contrat quadriennal et participer à la restructuration géographique des centres. Elle est également chargée à plus long terme de soutenir les réponses aux appels d'offres et de développer les relations avec les Presses universitaires de Bordeaux, qui pourraient être un meilleur diffuseur des travaux achevés. Ces diverses missions traduisent sans doute les lacunes du passé. En revanche, le rôle de veille sur les appels d'offres européens et l'assistance au montage des dossiers semble aujourd'hui très faible.

De façon générale, les structures de recherche jouissent d'une renommée établie. Leur organisation se fonde cependant sur des principes très différents selon les disciplines, qui ne suivent pas actuellement les mêmes évolutions. En droit, les centres sont assez anciens : ils servent aussi de bibliothèque et de support administratif à certains M2 et sont très fortement liés à leur directeur. Cette dimension personnelle leur confère une grande fragilité, illustrée par les avatars actuels de l'équipe de droit pénal, à laquelle le ministère veut imposer une évolution mal perçue, à la suite du départ de son directeur pour une autre université. En économie-gestion, la politique scientifique reste très tributaire des politiques des différents laboratoires. Mais l'expertise menée a permis d'apprécier les efforts en matière de restructuration. Cette recomposition est prioritairement menée par les laboratoires de recherche. Ainsi, trois équipes de recherche en gestion se sont réunies pour n'en faire qu'une, sans nuire pour autant à la production de l'ensemble. En économie, une fusion des équipes, actuellement en cours et souhaitée par le CNRS, stabilise et pérennise l'UMR. Compte tenu du poids de l'IEP en la matière et de l'absence de coopération de l'université avec lui, la recherche en science politique ne constitue pas le point le plus fort de Bordeaux 4. Si le nouveau VP Recherche ambitionne de mener une politique plus raisonnée et plus collégiale, la période actuelle n'est guère propice à la réflexion sur l'évolution, dans la mesure où les énergies sont mobilisées par le renouvellement des habilitations et des crédits, dans le cadre du contrat quadriennal en négociation.

2 - La formation par la recherche

En cours de réexamen dans le cadre de la préparation du contrat quadriennal, les trois écoles doctorales (ED) de Droit, de Science politique et d'Économie et gestion illustrent la prééminence de l'approche monodisciplinaire en matière de recherche. Si l'ED de Science politique, essentiellement centrée sur l'IEP, reçoit des experts du ministère un véritable satisfecit, les rapports sont plus critiques sur les deux autres, qui se voient reprocher leur insuffisante attention portée au dossier ou des faiblesses dans leur organisation (ED de Sciences économiques).

L'ED de Droit fonctionne selon un schéma très traditionnel : elle réunit essentiellement les responsables des masters. Près de 250 doctorants, dont certains « dormants », y sont inscrits. En sort une vingtaine de docteurs par an (38 en 2004 et 2005). Le nombre d'allocations tend à baisser avec la suppression de celles octroyées par la Région. Les HDR se développent, ce qui n'était pas une tradition dans cette université en droit : l'explication tient sans doute à la prise en compte par le ministère, comme critères d'évaluation des centres, du nombre de chercheurs titulaires d'une HDR. La faiblesse du budget des soutenances est un problème sérieux : elle entraîne une réduction des moyens que les écoles consacrent pour aider les jeunes chercheurs (colloques, préparation au concours de l'agrégation). Les services rendus aux chercheurs sont très inégalement connus et utilisés. La répartition des allocations en fonction du rang d'obtention du master est relativement empirique, sans concours véritablement formalisé.

3 - Des synergies à développer en économie et gestion

En économie notamment, on peut s'interroger sur la pertinence de l'offre actuelle de six masters recherche, alors même que, de l'avis des acteurs, la qualité des étudiants recrutés reste médiocre, comme c'est le cas actuellement dans la plupart des universités françaises, dans cette discipline. Le mouvement de restructuration, entamé au sein des équipes de recherche, devrait se poursuivre au niveau de la formation doctorale. Une recomposition de l'offre en master recherche, avec adossement à des laboratoires eux-mêmes resserrés, sera sans doute nécessaire.

La Garonne va maintenant séparer physiquement les économistes et les gestionnaires, et cet éloignement géographique va conforter les séparations intellectuelles qui existaient. Les croisements souhaités entre l'économie et la gestion dans le domaine de la formation seraient pourtant pertinents au plan de la recherche. L'école doctorale, commune aux sciences économiques, aux sciences de gestion et à la démographie, pourrait être le creuset d'une coopération accrue. Malheureusement, aucune formation commune n'est organisée pour les doctorants d'économie et ceux de gestion, alors que la communauté de certains outils méthodologiques y inviterait. Sur ce plan, la faiblesse des structures intermédiaires et, en particulier, des composantes, n'aide guère à améliorer la situation.

De même, certains thèmes nécessiteraient des regards croisés des économistes et des gestionnaires, comme celui de la banque et de la finance. Ces synergies ne pourraient que crédibiliser un peu plus aux yeux des milieux économiques et financiers, mais aussi des pouvoirs publics régionaux, les efforts intéressants déployés en vue de la création de chaires de recherche « Montesquieu ».

Sur le plan des moyens, ces synergies permettraient enfin que des outils de recherche, utiles aux chercheurs et aux doctorants mais coûteux, comme les bases de données, puissent être acquis au bénéfice de l'ensemble de la communauté scientifique. Ils manquent actuellement, faute de concertation et d'une volonté suffisante pour dépasser les clivages anciens entre équipes.

Au total, la politique de recherche concentre tous les enjeux qui attendent l'université dans les prochaines années.

4 - Le pôle de gestion

Il peut être une chance pour l'université, mais sa mise en place peut aussi soulever des difficultés. Le souci de professionnalisation ou de valorisation de la recherche y est sans doute plus présent qu'ailleurs, tout comme la culture d'évaluation, ce qui peut, par contagion, créer une dynamique dans les autres disciplines. Mais il comporte aussi le risque d'un isolement croissant des gestionnaires au sein de l'université et compromettre, de ce fait, les chances d'une coopération entre économistes et gestionnaires. Ce risque est d'autant moins négligeable que l'absence de prévision sur les conditions de sa mise en place peut entraîner une compétition et des rivalités entre les diverses composantes. C'est un point sur lequel la présidence aura un rôle essentiel à jouer.

5 - Le PRES

L'université s'est engagée dans le débat sur la création du PRES sans enthousiasme. Elle n'en a pas profité pour renouveler et préciser ses propres objectifs. Les craintes l'ont plutôt conduite à envisager de se protéger. Le choix d'un GIP, acquis à l'unanimité, résultant d'un compromis entre les présidents, convenait à Bordeaux 4 car « *les universités (y) gardaient un rôle central* ». La demande du ministère de passer à un EPCS a déstabilisé la présidence : elle y voit l'obligation de repenser les composantes en termes proches des « facultés », ce qui contredit l'histoire récente de Bordeaux 4 en suscitant un mouvement vers trois pôles : gestion (en cours), droit, économie. Il ressort clairement des entretiens que le PRES est beaucoup moins vécu comme un facteur dynamisant que comme une source potentielle d'éclatement, favorisant les forces centrifuges de l'établissement. La crainte fréquemment exprimée d'un éventuel départ des écoles doctorales vers le PRES l'illustre assez.

L'Institut d'études politiques de Bordeaux

Constat et recommandations

I - Un établissement doté d'une forte identité

L'IEP de Bordeaux s'inscrit dans plusieurs réseaux de solidarité, où il occupe une place reconnue qui témoigne à la fois de sa bonne santé, de la qualité de ses enseignements et de sa recherche et du bon rayonnement de ses activités.

L'IEP est rattaché à l'Université Bordeaux 4 par une convention conclue en application de l'article 43 de la loi de 1984. Cette disposition, aujourd'hui complétée par un décret de 1989, a fourni à l'IEP un statut juridique stable qui contraste avec la situation passée. Dans le cadre du dernier texte, l'IEP a choisi de devenir un établissement public administratif, ce qui lui donne au sein de l'université de rattachement une autonomie certaine en matière de formation et de recherche. Cette « autonomisation », qui ne s'est pas faite sans difficultés, lui a conféré à la fois une forte identité et une capacité à agir dans le paysage local, national et international.

Elle lui a aussi donné une place non négligeable dans le paysage de la science politique française. En mesure de maîtriser le recrutement de ses étudiants, l'IEP a pu définir par lui-même, dès avant les transformations induites par la mise en place du LMD, l'évolution de son offre de formation, ce qui a rendu plus aisée son intégration ultérieure dans ce dispositif. Il a construit depuis longtemps un potentiel de recherche en sciences politiques, fondé sur des centres bien dotés, à la réputation établie et qui bénéficient d'une visibilité nationale et internationale évidente. Cette notoriété facilite à la fois l'appui des grands organismes de recherche (Fondation nationale des sciences politiques, CNRS...) et la recherche de contrats, dont le nombre élevé témoigne de la vitalité des centres concernés. Enfin, la maîtrise que l'IEP a de son recrutement, par l'existence de commissions de spécialistes qui lui sont propres, conforte cette situation avantageuse.

Si cet ancrage privilégié dans la discipline constitue pour l'IEP une force, il est aussi pour partie facteur d'une certaine faiblesse. Il introduit parfois des déséquilibres évidents entre certains acteurs, au sein de l'institution. La réussite de l'IEP a un coût : les exigences fortes à l'égard des enseignants permanents. Les missions qui leur sont imposées sont de plus en plus lourdes ; elles débordent très largement la dualité classique des fonctions d'enseignement et de recherche et certains se plaignent de difficultés dans l'exercice de ces missions traditionnelles. Dans ce contexte, l'obligation de recourir à un nombre important d'enseignants extérieurs ou à des vacataires, qui ne peuvent être sollicités avec le même degré d'exigence que les enseignants titulaires, accentue un peu plus le déséquilibre des fonctions. Même s'il faut sans doute nuancer entre les centres concernés, la recherche est aussi prioritairement orientée vers la science politique. Celle menée dans les autres disciplines de l'IEP (économie, droit, histoire...) doit se développer dans d'autres cadres. Il y a là une question à laquelle les responsables de l'institution devront réfléchir, pour éviter que les conditions du succès ne finissent par le compromettre.

II - Un institut face aux évolutions de son environnement

On peut s'interroger sur la réalité du rattachement de l'IEP à l'Université Bordeaux 4. Dans la présentation qui en est faite des deux côtés, les relations, d'une manière générale, ne sont pas conflictuelles. Le seul domaine qui à l'évidence pose problème est celui de la science politique, discipline que se partagent chacune des institutions. Si l'école doctorale est unique, les divergences sont multiples et les relations plutôt tendues, au point qu'il n'y a plus de relations du tout. D'une manière générale, d'ailleurs, les liens existant entre les deux institutions sont très ténus. Officiellement, l'université apporte un appui réel à l'IEP dans les domaines où il ne dispose pas des compétences techniques pour traiter les questions qui se posent. Compte tenu de sa taille, l'établissement ne peut, en effet, disposer de services techniques pointus. Ceux-ci relèvent de l'université de rattachement et devraient être sollicités davantage, moyennant rétribution, selon des règles à définir sur le modèle de ce qui existe en matière financière. Il apparaît cependant de véritables difficultés dans la mutualisation des moyens : sur certains aspects techniques, tel le domaine immobilier ou la fonction hygiène et sécurité, une charge indue pèse sur le secrétaire général de l'IEP. Il serait souhaitable que l'université prenne mieux en compte cette exigence.

De même, l'IEP a parfois du mal à se faire entendre de la tutelle, tant locale que nationale. Or, du fait de sa taille et des formations qu'il offre, l'IEP est une structure où la qualité des recrutements, notamment des cadres, revêt une particulière importance. Le surencadrement quantitatif - au regard des normes ministérielles - n'exclut pas certaines insuffisances qualitatives, que l'implication forte des personnels en place ne compense pas totalement. Les personnels « appartiennent » à l'IEP depuis de nombreuses années. Pour beaucoup, ils n'ont pas changé de fonctions. Les charges nouvelles ont été le plus souvent couvertes par des personnels recrutés sur ressources propres ou à l'occasion d'un départ. Même si certains recrutements récents relèvent avec succès le défi de la qualité, ces occasions restent rares. Il serait souhaitable que l'université appuie de tout son poids les demandes de postes à profil particulier et facilite le recours à des cadres spécifiques.

C'est sans doute la conscience de l'appui défaillant de l'université de rattachement qui explique les espoirs placés par l'IEP dans le PRES. Il se montre, en tout cas, à la perspective de sa mise en place, plus enthousiaste que le reste de l'université et pense, sans doute à juste titre, qu'un certain nombre de services communs (documentation, TICE, logement étudiant...) y retrouveront une dimension stratégique que, pour l'instant, ils n'ont pas.

III - Recommandations

L'offre de formation de l'IEP a connu des changements radicaux en peu de temps. Dirigé par des universitaires très investis, qui ont mis la durée qui leur a été accordée au service d'une vision claire du développement de l'établissement et qui ont bénéficié du soutien sans faille des différents présidents de CA, l'IEP a pris avec habileté les tournants de la professionnalisation et de l'internationalisation grâce aux orientations claires qu'il a définies. La réussite est aussi très directement liée à l'appropriation des éléments de la réforme par des enseignants qui ont su conjuguer les traditions et les pratiques anciennes avec une réforme complexe.

C'est cependant cette complexité de la réforme qui constitue la rançon de la rapidité de l'évolution : 28 parcours, placés sous la responsabilité de 20 enseignants, contre 8 à Bordeaux 4. Le rôle du directeur des études est très lourd, dans la mesure où il est l'un des seuls à avoir une vision complète de l'ensemble du dispositif : l'incidence est forte sur les questions d'orientation et d'information. Cette dernière est souvent considérée par les étudiants comme peu fiable, obsolète et tardive.

Plus largement, l'absence de relais à l'intérieur de l'administration de l'établissement est pointée. Les relations enseignants - personnel administratif ne sont pas claires. La collaboration est insuffisante entre les responsables successifs de la scolarité et le directeur des études ; plusieurs personnels administratifs ont exprimé leur regret de n'être pas assez associés aux modalités de gestion décidées par les enseignants. Les remarques fréquentes des usagers sur la déficience de l'information frappent d'autant plus que, pour le reste et, en particulier, pour la vie étudiante et les activités internationales, les appréciations sont dans l'ensemble très favorables.

Fort de ces constatations, et sans entrer dans le détail des propositions abordées dans le corps du rapport, le CNÉ formule les recommandations générales suivantes :

- l'IEP rencontre un problème de mise en synergie des différentes phases d'un projet ambitieux dont il a jeté les bases et d'une organisation administrative qui peine à suivre et aura, si elle n'évolue pas, des difficultés à répondre aux enjeux de l'établissement. Dans ces conditions, il est important que l'IEP réfléchisse à son organisation administrative : redéfinition du rôle du secrétaire général, définition des compétences reposant davantage sur l'organisation de transversalités que sur un découpage vertical et cloisonné. Il serait utile qu'il s'interroge, par ailleurs, sur la complexité actuelle de la carte des formations ;
- même si l'établissement bénéficie d'une communication externe de qualité, qui en donne une image attractive, la communication interne serait à soigner. Les réflexions et les évolutions techniques sont en cours ; les services sont fortement préoccupés par la question. Mais il serait sans doute utile d'associer toutes les parties prenantes (enseignants, étudiants, personnels administratifs) au diagnostic et à l'évaluation des évolutions en cours sur ce sujet ;

- enfin, et cette recommandation s'adresse autant à l'Université Bordeaux 4 qu'à l'IEP, il est essentiel de repenser les relations entre les deux établissements - notamment dans le cadre de la création du PRES -, sur une base qui concilie à la fois les exigences de l'efficacité administrative et la nécessaire autonomie pédagogique et stratégique des deux parties. Il conviendrait, à cet égard, de passer en revue les tâches effectivement réalisées et de rechercher celles qui pourraient être redistribuées dans le cadre de la convention avec Bordeaux 4, ou d'accords passés avec d'autres établissements.

Présentation de l'établissement

I - L'institution et ses missions

1 - Repères historiques

Créé en 1948 en même temps que les instituts d'études politiques (IEP) de Grenoble, Lyon et Toulouse, trois ans après ceux de Paris et Strasbourg, l'IEP de Bordeaux est, comme tous les IEP à l'exception de celui de Paris, « grand établissement », et de celui de Strasbourg, institut interne de l'Université Strasbourg 3, un établissement public à caractère administratif (EPA). D'abord rattaché à l'Université Bordeaux 1, au moment de la partition de l'Université de Bordeaux en 1970, il a tout naturellement suivi les disciplines juridiques, économiques et de gestion, lorsqu'elles se sont, en 1995, séparées des sciences, donnant naissance à l'Université Montesquieu - Bordeaux 4. Il est rattaché à cette dernière par convention, en application de l'article 43 de la loi de 1984.

Les IEP sont des organismes typiquement français et ne correspondent à aucun modèle européen. Dans l'ensemble universitaire français, ils se caractérisent par un recrutement sélectif, une pluridisciplinarité affichée dans le champ des sciences sociales, enfin l'autonomie dont ils disposent pour définir le contenu de leur enseignement, leurs pratiques pédagogiques et les modalités de contrôle des connaissances. L'allongement de la scolarité de 3 à 5 ans, décidé en 1998 par l'IEP de Paris, imité, à partir de 2003, par les IEP de province, leur a permis de s'adapter au schéma LMD et de délivrer non plus seulement un diplôme d'établissement, mais un diplôme national : le master. Cette nouvelle disposition les rend plus attractifs, notamment au niveau européen. Le décret du 5 septembre 2005 prévoit, en outre, que le diplôme des IEP confère le grade de master. Cette reconnaissance pleine et entière, par les autorités ministérielles, de la qualité de la formation dispensée au sein des IEP renforce la stratégie adoptée par Sciences Po Bordeaux qui, dès 2004, avait obtenu l'habilitation à délivrer son propre master.

2 - Les grands domaines d'activité

Les IEP assument deux missions spécifiques : former les cadres supérieurs des secteurs public et privé, en préparant, notamment, aux concours des fonctions publiques de l'État et des collectivités territoriales, et développer la recherche en sciences politique et administrative. Sciences Po Bordeaux comporte ainsi un Centre de préparation à l'administration générale (CPAG), une préparation à l'ENA et deux unités mixtes de recherche, associées au CNRS (UMR 5115 et 5116).

Le passage à cinq années d'études, outre qu'il positionne le diplôme de l'établissement à un niveau master, pertinent en Europe, a également permis d'assurer une formation professionnalisante en 4^e et 5^e années, au travers de 4 sections de spécialisation en M1³, qui débouchent en M2 sur 30 parcours possibles proposés au sein de 3 masters et de 6 mentions⁴, mais aussi de stages : stage facultatif de courte durée en 4^e année, stage obligatoire de longue durée en 5^e année. Pour le directeur de l'IEP, « *le 2^e cycle, qui porte l'enjeu central de la professionnalisation a (pendant la 1^{ère} année de fonctionnement de la scolarité en 5 ans) bien fonctionné : les parcours de spécialisation ont été riches d'apports diversifiés, notamment professionnels, et la totalité des étudiants a accompli des stages, dont beaucoup sont de très grande qualité. Les partenariats avec les milieux professionnels se sont multipliés ; les filières internationales sont dorénavant toutes en place* ». Mais « *l'épreuve de vérité surviendra dans deux ans et au-delà, lorsqu'on en sera au constat de l'insertion professionnelle des diplômés* ».⁵

³ Administration et gestion publique ; Politique, société et communication ; Études internationales ; Gestion des entreprises et des organisations.

⁴ Ainsi, la section Administration et gestion publique débouche sur la mention Administration et action publique du master Gouvernance des institutions et des organisations (GIO) ou sur la mention Entreprise et droit des affaires du master Droit et science politique ; la section Politique, société et communication débouche sur les deux mentions Sciences du politique et Communication politique du master GIO ; la section Études internationales débouche sur la mention Affaires internationales du master GIO ; la section Gestion des entreprises et des organisations débouche sur le master mention Sciences de gestion et management.

⁵ *Extension s*, magazine de l'IEP de Bordeaux, septembre 2005, p. 2.

Pour ce qui est de l'insertion professionnelle des diplômés sortis de l'IEP avant la mise en œuvre de la réforme, les données chiffrées disponibles sont peu nombreuses et partielles. On sait cependant que 60% des quelque 4 000 personnes que regroupe l'Association des anciens élèves (sur les 6 700 diplômés sortis de Sciences Po Bordeaux depuis sa création) travaillent dans le secteur public et 40% dans le privé, et que 40% vivent en région parisienne, 30% en Aquitaine et 7,5% à l'étranger. Si l'IEP semble avoir clairement pris la mesure de sa responsabilité dans l'insertion professionnelle de ses élèves, comme en témoigne notamment le renforcement du service des stages, il reste marqué par une répartition disciplinaire très déséquilibrée de ses enseignants en poste, au détriment de l'économie et de la gestion et au bénéfice de la science politique, qui comporte peu de débouchés, et par un partage insuffisamment raisonné des formations avec l'université de rattachement, qui tend à créer une situation de concurrence.

II - Chiffres-clés

1 - La population étudiante

Évolution des effectifs d'étudiants inscrits

	Effectifs 2004-2005		Évolution 2000/01 - 2004/05	
	Nombre d'inscriptions	Dont 1 ^{ères} inscriptions	Nombre d'inscriptions	Dont 1 ^{ères} inscriptions
IEP Bordeaux	1 956	393	+ 60,3%	+ 144,1%
Ensemble IEP			+ 33,1%	+ 58,3%

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

	Cycles 0 et 1			2 ^{ème} cycle			3 ^{ème} cycle		
	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités	Nationalité française	Nationalités européennes	Autres nationalités
IEP de Bordeaux	64,5%	31,4%	4,1%	89,2%	8,7%	2,1%	85,4%	4,5%	10,1%
Ensemble IEP	88,1%	8,4%	3,5%	82,0%	10,3%	7,7%	76,0%	9,2%	14,8%

Source : MENESR - DEP - SISE

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

	Titulaires d'un baccalauréat général	Titulaires d'un baccalauréat technologique	Titulaires d'un baccalauréat professionnel	Dispensés du baccalauréat français
IEP de Bordeaux	82,3%	0,5%	0,1%	17,0%
Ensemble IEP	84,4%	1,1%	0,1%	14,5%

Source : MENESR - DEP - SISE

Sciences Po Bordeaux accueillait, en 2004-2005, quelque 2 000 étudiants. L'augmentation de plus de 60% en 4 ans du nombre des inscrits s'explique en partie par l'allongement de la durée des études de 3 à 5 ans. Elle est cependant très supérieure à celle observée dans l'ensemble des 9 IEP français, qui, en 2004-2005, avaient tous adopté la scolarité en 5 ans.

La répartition des étudiants par nationalité est à la fois très atypique par rapport à celle constatée dans l'ensemble des IEP et très contrastée selon les cycles. En effet, plus du tiers (35,5%) des étudiants de 1^{er} cycle est, à Sciences Po Bordeaux, originaire d'un pays étranger, très majoritairement européen, contre 11,9% dans l'ensemble des IEP. Inversement, la part des étudiants étrangers y chute en 2^e et 3^e cycles (respectivement 10,8 et 14,6%), alors que dans tous les IEP, elle augmente très sensiblement à ces niveaux d'études (respectivement 18 et 24%). On remarque enfin que les étudiants étrangers qui, en 1^{er} et 2^e cycles, sont majoritairement originaires d'Europe, sont, en 3^e cycle, principalement issus des autres continents (10,1% de non-européens sur 14,6% d'étrangers).

Les étudiants de l'IEP bordelais sont dans leur très grande majorité titulaires d'un baccalauréat général (82,3 %). Le taux particulièrement élevé des inscrits non-bacheliers (17% contre 14,5 dans l'ensemble des IEP) est à mettre en relation avec le grand nombre d'étudiants étrangers qui, pour la plupart, ne sont pas titulaires du diplôme français.

2 - Les personnels

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

	Total	Professeurs des universités		Maîtres de conférences et assistants		Second degré	
		13	37,1%	13	37,1%	9	25,7%
IEP de Bordeaux	35						
Ensemble IEP			35,7%		42,4%		21,9%

Source : MENESR-DPE et DAF-GESUP, enquête non permanents et COSMOS, hors surnombre

Effectifs des personnels administratifs, techniques, d'éducation et d'encadrement

	Structure par catégorie en 2004/05		
	A	B	C
IEP de Bordeaux	25,0%	50,0%	25,0%
Ensemble IEP	36,9%	31,0%	32,1%

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

L'établissement compte 55 enseignants permanents, parmi lesquels 35 sont titulaires, et 22 chercheurs, du CNRS ou de la Fondation nationale des sciences politiques (10 directeurs de recherche et 12 chargés de recherche). Si on compare la répartition par corps des titulaires à Bordeaux avec celle relevée dans les 9 IEP, on observe la relative faiblesse du taux de maîtres de conférences (37,1% contre 42,4), qui profite essentiellement aux enseignants du second degré (25,7% contre 21,9%). L'IEP recourt très largement, et de plus en plus depuis la réforme des études et l'adoption du schéma LMD, à des vacataires extérieurs, professionnels des secteurs privé et public et/ou anciens élèves de l'IEP, ce qui ne surprendra pas dans ce type d'établissement.

Le personnel administratif se compose de 76 personnes aux statuts assez divers et plutôt âgées. Parmi elles, 40 appartiennent au ministère de l'Éducation nationale (13 ATOS, 24 ITARF, 3 personnels de bibliothèque), tandis que 12 relèvent du CNRS, 9 de la Fondation nationale des sciences politiques et 4 de l'ENA. L'IEP recrute par ailleurs sur ses ressources propres 11 agents (2 titulaires et 9 non titulaires). Toutes catégories confondues, l'institut compte 25% d'administratifs de rang A, 26,3% de rang B et 48,7% de rang C. Si on ne considère que les personnels Éducation nationale, le taux de catégories A, également de 25% dans ce cas de figure, est nettement inférieur à ce qu'il est dans l'ensemble des IEP (36,9%), mais le pourcentage de catégories B s'élève alors à 50% (contre 31), tandis que celui des catégories C n'est que de 25% (contre 32,1).

La dotation globale de fonctionnement a avoisiné, en 2006 comme en 2005, les 600 000 euros.

La démarche d'auto-évaluation de l'établissement

L'évaluation de l'IEP a débuté le 24 janvier 2006. Le rapport d'évaluation interne, remis dans les temps impartis, a été présenté à l'équipe du CNÉ responsable du dossier, le 7 juillet, par le directeur, accompagné d'un chargé de mission à l'évaluation et d'une étudiante élue au CA. Les expertises se sont déroulées du 18 au 20 octobre 2006.

I - Une démarche associant la communauté universitaire et coordonnée par la direction

L'évaluation du CNÉ est intervenue au moment où l'IEP venait d'entreprendre la rédaction de son projet d'établissement 2007-2010 dans le cadre de la procédure contractuelle, de mettre en place la LOLF et de faire face aux nombreuses mutations internes liées à la réforme de son cursus. Toutefois, convaincu de la pertinence de l'évaluation, l'institut a de nouveau mobilisé les personnels par un travail important de communication (réunions d'information, articles dans le périodique *Extension[s]*) destiné à en expliciter l'intérêt. Il a exposé son souhait d'inscrire cette démarche dans ses projets et de saisir l'opportunité qui se présentait "de mettre en œuvre ou d'accélérer certains travaux en cours, visant à doter l'institut de procédures nouvelles et de tableaux de bord plus performants"⁶.

Un chargé de mission a été désigné pour mener à bien le processus d'évaluation interne, sous le contrôle d'un comité de pilotage constitué de 12 personnes (représentants du CA, de la CPE et de la commission d'évaluation des enseignements). Il a recueilli les données nécessaires à la rédaction du rapport et organisé 33 entretiens avec des interlocuteurs très divers et choisis de façon à couvrir l'ensemble des domaines du *Livre des références (LDR)*. L'évaluation interne a donc donné lieu à une large consultation interne associant les enseignants-chercheurs, les personnels administratifs et les étudiants.

C'est le même esprit d'ouverture et de transparence qui a présidé à l'organisation, par l'IEP, de l'évaluation externe. Les experts du CNÉ ont été reçus avec bienveillance, et la seule limite à la sincérité des différents représentants de l'établissement - enseignants, personnels administratifs et étudiants, élus ou non - a été leur indéfectible loyauté à l'égard de l'institution. Cette loyauté témoigne d'un sentiment fort d'appartenance à une même communauté et d'une adhésion franche à ses valeurs, qui jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement général de l'IEP.

II - Une bonne appropriation du *Livre des références*

L'IEP s'est pleinement approprié le *LDR*, qui a servi à dresser la liste des entretiens préalables à l'élaboration du rapport d'évaluation interne et qui a fourni son plan à ce dernier. L'établissement y a vu, en effet, "une grille de restitution et d'exposition efficace" lui permettant de s'appréhender dans sa globalité et d'identifier précisément ses forces, ses faiblesses et ses potentialités. Ces analyses, synthétisées au niveau de la direction, font apparaître les marges de progression possibles.

Le rapport d'évaluation interne de l'IEP rend donc compte fidèlement des sentiments et des avis exprimés par la communauté universitaire tout en offrant à l'évaluateur externe des analyses clairement argumentées permettant de comprendre l'institution.

III - Un faible développement de l'évaluation dans les pratiques courantes d'enseignement et de gestion

Bien que l'IEP soit sincèrement convaincu de son importance pour le pilotage d'un établissement d'enseignement supérieur, l'évaluation n'irrigue pas encore ses pratiques courantes d'enseignement et de gestion.

⁶ Extrait du rapport d'auto-évaluation, IEP de Bordeaux, mai 2006.

1 - Une politique d'évaluation des formations encore embryonnaire

En matière d'évaluation de l'enseignement, l'IEP a expérimenté quelques actions restées sans lendemain. Ainsi, la commission d'évaluation des formations s'est enlisée en raison de la résistance de certains enseignants. Quant à la commission d'évaluation des enseignements, elle n'a été qu'une simple structure d'étude suggérant la mise en place d'un protocole d'évaluation, limité à des questionnaires, et proposant la réalisation de fiches pédagogiques précisant les contenus et les objectifs des enseignements. Cette expérience, certes positive, n'a eu guère d'incidence sur les pratiques.

Faute d'une véritable politique institutionnelle, l'évaluation des enseignements se limite donc à quelques initiatives individuelles d'enseignants ou d'étudiants. Dans ce dernier cas, l'administration se contente d'apporter son soutien de façon informelle.

2 - Des procédures de gestion encore peu formalisées

En matière de gestion, l'IEP s'est jusqu'à présent peu engagé dans la formalisation de ses procédures.

Le recrutement récent de l'ingénieur chargé de coordonner l'auto-évaluation a cependant permis de lancer les bases d'un nouveau pilotage, à travers l'élaboration de diverses réglementations et la mise en chantier d'un livret de l'étudiant et d'un livret du vacataire. De même, le recrutement d'un responsable du service informatique et des TICE favorise la modernisation des outils. Dans ce cadre, l'appartenance plus marquée au PRES Universités de Bordeaux, qui va faciliter l'accès au réseau RÉAUMUR et les réalisations communes, ainsi que le choix d'Apogée, bien maîtrisé sur le site bordelais, notamment au sein de l'université de rattachement, apparaissent comme des points positifs.

L'exemple de l'IEP illustre la difficulté que rencontrent certains établissements pour traduire en actes les choix stratégiques qu'ils font. Il devrait faire un effort de pédagogie auprès de ses personnels, enseignants et administratifs, et leur présenter l'évaluation comme un instrument indispensable de progrès et de qualité. Il devrait surtout confier à une structure permanente toutes les questions d'évaluation et former à cette fin des personnes, en partenariat avec d'autres établissements du site. Il est encouragé à prendre une part active dans la mise en place, au sein du PRES, d'une cellule évaluation.

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

I - Une formation en profonde mutation

1 - La réforme de la scolarité et la rénovation de l'offre de formation

Les conséquences de l'allongement des études et le passage au LMD

La décision prise par le Conseil d'administration de l'IEP, en sa séance du 18 octobre 2002, d'allonger, à partir de la rentrée 2003, la scolarité de 3 à 5 ans⁷ a eu des conséquences multiples et lourdes. Pédagogiques d'abord, bien sûr. Il a fallu, en effet, concevoir des programmes d'enseignement pour les deux années supplémentaires. L'internationalisation, qui avait déjà amené certains IEP à créer un diplôme en 4 ans avec une année passée à l'étranger, était également engagée à Bordeaux, sous la forme d'une année en mobilité. La cinquième année a, quant à elle, permis de proposer une offre de type master. La seconde conséquence a été l'augmentation très importante du nombre des étudiants et des heures d'enseignement, et donc des coûts, mais aussi des besoins en logistique administrative et, de manière moins pressante, en locaux.

Dans ce nouveau cadre, l'IEP de Bordeaux a fait le choix d'offrir à ses étudiants une voie diplômante en master. Les raisons en sont nombreuses : renforcement de son indépendance par rapport à l'Université de Bordeaux 4 ; alignement sur d'autres IEP, notamment celui de Paris ; visibilité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, d'autant plus nécessaire que la dimension internationale est une priorité affichée de l'établissement ; attractivité accrue auprès, notamment, des étudiants européens. Il obtient dès 2004 l'habilitation à délivrer son propre master : Gouvernance des institutions et des organisations.

Au terme de ses cinq années de formation à Bordeaux, l'étudiant peut donc se voir décerner le diplôme de « Sciences Po Bordeaux », lequel est un diplôme *d'établissement*, qui lui confère le *grade* de master. Il peut aussi se voir délivrer le *diplôme* de master, qui est un diplôme *national*, pour l'obtention duquel il se sera inscrit à l'IEP ou, parallèlement, dans une université, qui peut être Bordeaux 4. Les étudiants qui ont fait ce choix d'une inscription universitaire représentent environ 20% d'une promotion. Inversement, un étudiant "extérieur" peut s'inscrire à l'IEP pour n'y préparer qu'un master. Cette situation pose la question de la spécificité des IEP.

L'allongement des études : une orientation assumée

La prolongation des études, progressivement adoptée par l'ensemble des IEP de région, a constitué un choix précoce pour l'IEP de Bordeaux. Les préparations aux concours, débouchés importants pour les IEP, sont incluses dans le master Administration et action publique, spécialisation Administration publique, et les préparations du Centre de préparation à l'administration générale (CPAG) ne subsistent que pour les étudiants "extérieurs". Elle amène certes généralement les étudiants à passer à bac+5 des concours accessibles dès le niveau M1, voire licence ; mais l'établissement assume consciemment cette situation, qui lui paraît largement compensée par les avantages de l'obtention d'un diplôme de haut niveau.

L'IEP de Bordeaux propose, par ailleurs, après le master, un certificat de soutien à l'insertion professionnelle, qui ne donne lieu à aucune formation ni à la délivrance d'aucun certificat. Il offre, en fait, aux étudiants diplômés en attente d'un emploi la possibilité de faire des stages en conservant leurs droits. Une telle pratique, en augmentant encore la demande de stages, risque d'inciter les employeurs à multiplier ceux-ci au détriment de formules plus professionnelles et à saturer l'offre de stages pour les primo-entrants.

⁷ Cf. La lettre de l'étudiant n° 655, du 28/10/2002.

2 - La dominante science politique

Le potentiel de recherche et de formation offert par les centres de recherche a eu une influence déterminante sur l'orientation disciplinaire de l'IEP, centrée sur la science politique, fortement représentée aussi chez les enseignants : en témoignent l'offre en masters ainsi que le grand nombre de doctorants dans cette discipline. Si la constitution, en province, d'un puissant pôle de science politique n'appelle aucune critique, on ne peut cependant s'empêcher de trouver excessive cette spécialisation qui, par le petit nombre de débouchés qu'elle offre, ne favorise pas l'insertion professionnelle des étudiants.

L'offre proposée à travers le master propre à l'IEP, Gouvernance des institutions et des organisations, innovante et abondante avec ses 19 parcours qui orientent vers des spécialisations très pointues dont on doute qu'elles pourront toutes être durables, n'est qu'en apparence diversifiée : on reste principalement dans la science politique, les parcours en droit ou en gestion se faisant, en fait, à Bordeaux 4. Il en va de même des 5 masters binationaux, qui impliquent l'Allemagne, l'Angleterre, l'Italie, l'Espagne et le Portugal : si, avec cette discipline, l'IEP peut faire valoir la bonne image de ses centres de recherche et utiliser leurs réseaux, cette spécialisation, moins marquée dans la filière espagnole, constitue cependant un handicap. En effet, sa vocation professionnelle est faible dans tous les pays et il est difficile de trouver un nombre suffisant d'étudiants étrangers bilingues attirés par cette voie. Cela pousse à spécialiser un nombre excessif de jeunes Français, plus intéressés par l'étranger que par la science politique, et à avoir des promotions déséquilibrées en termes de nationalité.

De même, beaucoup de conférences de méthode sont organisées en sociologie et en science politique pour employer les nombreux doctorants de cette discipline qui bénéficient d'une allocation d'enseignement. Or certains pourraient assurer les cours magistraux de droit public confiés à des enseignants de Bordeaux 4, ce qui diversifierait leurs voies de sortie et augmenterait leurs chances de trouver un emploi.

3 - Une priorité affichée : la dimension internationale

Des réussites notables

L'IEP de Bordeaux affiche un engagement fort dans les relations internationales, et quelques réussites notables dans ce domaine pourraient témoigner de sa réalité :

- sa politique de mobilité est dynamique, en particulier dans le cadre du programme Erasmus. Il reçoit quelque 150 étudiants étrangers et envoie dans différents pays 231 étudiants, parmi lesquels 169 dans le cadre d'Erasmus. La procédure mise en œuvre pour les sélectionner, équitable, transparente et efficace, pourrait servir de modèle à d'autres IEP ;
- la bonne utilisation du contrat d'études pour les étudiants garantit la qualité académique du séjour, dont la longueur est, par ailleurs, suffisante ;
- malgré des difficultés bien normales dans la mise en place d'un mécanisme relativement complexe, les filières intégrées constituent une application exemplaire de l'internationalisation de la formation ;
- le fonds solidaire de mobilité destiné aux étudiants les plus modestes, est une excellente initiative. Il est vivement recommandé de le pérenniser.

Des choix contestables

Pourtant, à côté de ces bonnes pratiques, l'IEP a fait, en matière de politique internationale, plusieurs choix contestables, qui trahissent le fait que tous les enseignants, voire la direction, ne sont pas profondément convaincus de l'importance de la dimension internationale :

- la 2^e année est impérativement dévolue à la mobilité. Ce départ, à l'étranger pour 80% des étudiants, est trop précoce : les étudiants sont alors trop jeunes et trop peu formés dans leur discipline pour profiter pleinement de leur séjour. L'argument avancé qui consiste à dire qu'il faut être à Bordeaux en 3^e année pour préparer sérieusement son orientation n'est guère convaincant ;

- la gestion de la scolarité des étudiants en mobilité incombe au service des relations internationales et non à celui de la scolarité. Outre le fait que les attestations auxquelles ont droit les étudiants étrangers seraient juridiquement plus incontestables, la confier à la scolarité serait une façon d'inclure réellement la mobilité dans la politique générale de l'établissement. Décharger de cette mission le personnel des RI, qui regrette d'avoir trop peu de temps, en raison de la surcharge administrative, pour prospecter et traiter des questions de fond, résoudrait en grande partie ce problème. Il n'empêche que la demande de création d'un poste d'ingénieur d'études pour les RI paraît justifiée : elles pourraient ainsi être placées sous la responsabilité d'un chef de service, ce qui contribuerait sans doute à renforcer la collaboration, actuellement déficiente sauf en matière de comptabilité, avec les autres services administratifs ;

- les étudiants étrangers ne bénéficient pas d'une véritable formation linguistique en français. Il faut déplorer, à cet égard, le refus de l'IEP de s'appuyer sur le Département d'étude du français langue étrangère (DEFLE) de l'Université Bordeaux 3, doté d'enseignants et d'équipements dont lui-même ne dispose pas. Le fait que les étudiants désirant parfaire leur connaissance du français soient renvoyés à l'Alliance française en ville et non au DEFLE, présent sur le campus et plus compétent, illustre l'insuffisance de la collaboration interuniversitaire.

Les marges de progrès identifiées

L'IEP gagnerait à mettre en accord ses pratiques en matière de délivrance de diplômes avec son ambition européenne. Le supplément au diplôme semble, en effet, peu familier au personnel de scolarité autant qu'aux enseignants, et le dispositif européen Europass-Mobilité est même complètement méconnu. Le point national de contact sur cet outil, essentiel pour la transparence des qualifications et des diplômes, se trouvant à Bordeaux, l'IEP serait bien inspiré de s'informer et d'envisager l'adoption de cet instrument, particulièrement important en raison de la professionnalisation des formations, qui méritent d'être décrites plus précisément dans un document annexé au diplôme.

L'avis des étudiants étrangers est, en outre, un bon révélateur des qualités et des défauts de l'IEP. Comme les étudiants français, ils ne regrettent pas leur choix. Ils apprécient unanimement la qualité de l'enseignement et, à des détails près, l'accueil qui leur est fait, autrement dit ce qui relève de l'implication individuelle des personnels concernés. Les griefs qu'ils expriment sont cependant précis et traduisent des faiblesses structurelles, qui peuvent être identifiées par ailleurs.

Certains concernent la communication, interne comme externe : la mise à jour de l'offre de cours sur le site internet est faible. La journée d'information, fondée sur la seule communication orale, est inadaptée à des étudiants non-francophones : rapidité et masse d'informations sans support écrit ou électronique. Le fait que les étudiants étrangers aient été renvoyés aux cybercafés de la ville, alors que le service d'accueil de l'IEP avait fait en sorte qu'ils puissent accéder aux ordinateurs de l'établissement, illustre assez l'absence de communication entre les services.

Liées aux imperfections de la communication, certaines difficultés dans la gestion de leur mobilité sont aussi soulignées. Peu d'étudiants peuvent arriver avec leur contrat d'études déjà signé, faute d'information préalable, et ceux qui l'avaient préalablement préparé doivent souvent le modifier pour diverses raisons : information fautive sur l'offre de cours, modification brutale de cette offre et, plus grave, en raison d'un quota d'étudiants étrangers fixé par cours, obligation pour certains de changer d'enseignement quelques semaines après le début des cours. Il serait indispensable que l'organisation des enseignements soit finalisée avant la rentrée.

L'existence d'un stage de français de deux semaines est une bonne chose, mais un recadrage serait nécessaire. Un test de niveau permet, en effet, d'en dispenser les meilleurs, mais aussi, curieusement, les plus faibles, c'est-à-dire ceux qui *a priori* en auraient le plus besoin. Il ne s'agit pas, en outre, d'une véritable formation linguistique, mais plutôt de discussions sur la réalité française. Dans ces conditions, les étudiants les plus forts en langue regrettent de devoir passer deux semaines sans rien faire : cette initiation à la France et à sa culture les intéresse au même titre que les autres.

La faiblesse la plus significative dans l'enseignement prodigué par l'IEP concerne les langues vivantes. Si la politique affichée dans ce domaine est louable, tous les étudiants sont unanimes pour déplorer les insuffisances de sa mise en œuvre et réclament une commission permanente sur les langues, qui est, semble-t-il, prévue. Même si les fiches pédagogiques préparées vont dans le bon sens, l'analyse des besoins n'est pas assez systématique et la pratique n'est guère en accord avec les objectifs identifiés. Les étudiants soulignent l'inadéquation de la formation aux épreuves écrites des concours. La formation en langues rares, assurée par l'Université Bordeaux 3 dans le cadre d'un accord entre les deux institutions dont se réjouissent les étudiants, n'échappe pas à la critique. Il est indispensable que, dans les négociations menées à ce sujet avec Bordeaux 3, la responsable des langues soit présente pour l'aspect pédagogique et assiste le directeur des études, plus spécifiquement chargé quant à lui de l'aspect institutionnel. L'IEP doit participer au débat sur l'enseignement des langues aux non-spécialistes au niveau interuniversitaire, prévu dans le cadre de la mise en place de la Maison internationale des langues et des cultures du PRES.

L'insuffisance de la formation en langues tient aussi à la déficience de l'équipement technique et à l'inadaptation de la salle multimédia qui fait office de laboratoire de langues, comme à la composition du corps enseignant : 5 enseignants sur 6 sont vacataires et la coordination pédagogique avec eux est inexistante. Même si elle est difficile à organiser en raison de la disparité de leurs origines et de leurs motivations, il appartient à la direction de prendre la mesure du problème et d'imposer une véritable politique concrète : analyse sérieuse des besoins, définition d'une démarche pédagogique adaptée, contrat avec l'ensemble des enseignants acceptant d'intervenir, entre autres.

4 - Relations avec les entreprises, professionnalisation et formation continue

Un intérêt modéré pour les entreprises

Si certains IEP peuvent être tentés de concurrencer les écoles de commerce, ce n'est certes pas le cas de celui de Bordeaux, lui-même concurrencé sur ce terrain par l'IAE et Bordeaux 4. La section Éco-Fi n'existe plus et la mention Gestion des entreprises et des organisations ouvre surtout sur des poursuites d'études et non vers l'insertion professionnelle. L'établissement ne propose que deux masters tournés vers les entreprises (Géo-économie appliquée et, pour partie, Intégration et gouvernance européenne).

Le service des stages fonctionne correctement : responsable très motivé, offre importante, taux de réussite aux entretiens satisfaisant. Cependant, l'initiation à la rédaction de CV ou de lettres de motivation et à la participation aux entretiens d'embauche ou de stage pour les étudiants de M2 ne s'accompagne pas d'une préparation aux techniques de recherche d'emploi. La mise en place, prévue, d'ateliers à cette fin est hautement souhaitable. De même, assurer le suivi des emplois pour les diplômés doit être une priorité de l'institution.

La formation continue et la VAE : une activité encore modeste

La formation continue n'est pas utilisée par l'IEP comme moyen de nouer des relations avec le monde professionnel. C'est qu'il regarde d'abord en direction des administrations publiques, lesquelles organisent souvent leurs propres formations (CNFPT) ou ont des besoins trop spécifiques pour pouvoir confier la formation de leurs agents à un IEP (Trésor public).

Le volume financier de l'activité est réduit (100 K€, en y intégrant les préparations aux concours administratifs en formation continue). Il n'y a ni vraie coopération, ni vraie rivalité avec les services de formation continue de Bordeaux 4.

La VAE est déconnectée de la formation continue, ce qui est une bonne chose. Mais elle n'est traitée que comme un moyen d'accès dérogatoire à la formation dispensée par l'IEP, les validations donnant lieu à l'attribution de crédits ECTS et à l'intégration dans le cursus après un bilan d'orientation avec les candidats, qui sont peu nombreux mais dont le taux de succès est assez élevé. Un diplôme entier a pu être attribué par VAE, ce qui est à porter au crédit de l'établissement. En ce qui concerne l'identification des compétences acquises, il est recommandé à l'IEP de s'associer à l'initiative de service interuniversitaire de VAE au sein du PRES, afin de réaliser des économies de moyens et d'élargir le champ de repérage des étudiants potentiels dans la perspective de la formation continue.

II - La vie étudiante : un établissement ouvert et convivial

1 - Un recrutement élargi

Pour accueillir davantage d'étudiants d'origine modeste, l'IEP n'a pas eu recours à la « discrimination positive ». Il a, en revanche, mené une campagne d'information sur les exigences du concours d'entrée dans 14 lycées de l'académie, dont un seul se situe en ZEP mais qui n'avaient par le passé fourni aucun candidat. Les résultats de cette politique sont très satisfaisants, puisque les taux de réussite aux épreuves d'entrée sont comparables à ceux des élèves "traditionnels". En cours d'études, cependant, un soutien par *e-learning* serait très précieux, notamment pour les étudiants qui peuvent avoir des lacunes. Nombreux sont ceux qui ont regretté l'extrême faiblesse de cette pratique. L'institution devrait sur ce point prendre le relais des quelques rares initiatives individuelles, malgré les difficultés soulignées par la direction.

Les modalités de sélection ne sont remises en cause par personne. Les élus représentant les organisations étudiantes n'ont pas, à ce sujet, de position idéologique et peuvent mesurer les avantages du système. L'établissement a une position très ouverte pour l'accès des étudiants étrangers en cours d'études, avec une utilisation convenable de la validation des crédits ECTS obtenus.

2 - De réels atouts

La politique sportive est un point fort de l'IEP, et les collaborations interuniversitaires pour assurer une offre aussi large que possible sont exemplaires, même si elles reposent en grande partie sur des initiatives individuelles. Seule la coopération avec le département STAPS de l'Université Bordeaux 2 a échoué. Des négociations avec le CREPS sont en cours pour les mêmes services, avec de bonnes chances de réussite.

La politique culturelle, très largement centrée sur les rencontres Sciences Po/ *Sud Ouest*, est active et offre à l'établissement des occasions d'étendre son rayonnement sur toute la zone d'influence du journal. Les étudiants sont très bien associés à la préparation de ces rencontres, ce qui renforce indéniablement leur sentiment d'appartenance à l'institution. Les opérations culturelles menées en partenariat avec le CROUS constituent aussi une ouverture intéressante.

Cette image d'un établissement agréable et convivial est ternie par le jugement négatif, déjà évoqué, porté par les étudiants sur la communication interne. D'une part, l'information pédagogique est assez unanimement considérée comme peu fiable, car tardive et souvent obsolète, ce qui est particulièrement gênant pour les étudiants européens. D'autre part, les étudiants regrettent la déficience des relais au sein de l'administration, qui empêche certaines critiques de remonter.

III - Une recherche de grande qualité

La recherche est un point fort de l'IEP de Bordeaux, qui le distingue aussi bien sur le plan universitaire général que par rapport aux autres IEP.

1 - Un héritage que l'IEP a su faire fructifier et restructurer

L'IEP possède de véritables centres de recherche, bien logés, bénéficiant d'un budget propre et, fait plutôt rare en sciences sociales, richement dotés. Chercheurs à temps plein et universitaires associés (quelque 25 personnes en tout) sont assistés d'une vingtaine de collaborateurs et de personnels administratifs et disposent des ressources de bibliothèques spécialisées. Ces centres, qui jouissent, dans leurs domaines respectifs, d'une visibilité nationale et internationale par leur production et leur participation aux réseaux et aux manifestations scientifiques, sont attractifs pour les chercheurs.

Ce potentiel, constitué il y a une cinquantaine d'années, a été renforcé dans les années 1960 grâce à la décision de la Fondation nationale des sciences politiques de privilégier, dans une perspective de décentralisation de la recherche et d'équilibre par rapport à Paris, les IEP de Bordeaux et Grenoble et, dans une moindre mesure, de Strasbourg, en leur affectant des moyens substantiels, quoique toujours nettement inférieurs à ceux octroyés à Sciences Po Paris.

Cet héritage, que l'IEP de Bordeaux a su faire fructifier, est aujourd'hui l'objet d'une importante restructuration : deux centres, dont la masse critique était demeurée insuffisante, le Groupe d'études et de recherches en relations internationales (GERRI) et le Centre de recherches et d'études sur le Canada et le Québec en sciences sociales (CRECQSS) sont en cours d'intégration dans une structure élargie qui va prendre le nom de SPIRIT (Science politique, relations internationales, territoire), mais dont l'ossature est constituée par l'un des centres les plus anciens et les plus connus de l'IEP, le Centre d'études et de recherches sur la vie locale (CERVL). Cette politique de renforcement, assumée par la direction de l'IEP comme par les responsables des centres concernés, encouragée par la tutelle, va incontestablement dans la bonne direction.

Le CERVL, UMR CNRS 5116, a trouvé dans les débats qui ont suivi les réformes de décentralisation de 1982 un accélérateur de son développement et un champ d'étude très valorisant. Son périmètre de recherches s'est ensuite progressivement étendu au droit des différents pays européens puis à celui du Québec, des États-Unis et des pays scandinaves. Le CERVL s'est vu reprocher par le CNRS de privilégier la recherche appliquée, dont les contrats permettent pourtant de soutenir les jeunes chercheurs.

Le Centre d'études sur l'Afrique noire (CEAN), UMR CNRS 5115, vient de faire l'objet d'une évaluation très positive du CNRS, qui lui a renouvelé son label d'UMR. Depuis une trentaine d'années déjà, son champ d'étude s'est élargi à l'Afrique anglophone. Ses thèmes de recherche sont très porteurs : changements institutionnels, sociologie des conflits armés, religion et politique, etc. Le centre a un gros portefeuille de contrats, qui pèse en partie sur ses orientations scientifiques et occupe fortement ses chercheurs, mais permet de couvrir l'essentiel des dépenses hors fonctionnement général.

2 - Une école doctorale commune mais portée par les centres de recherche de l'IEP

En dépit d'une habilitation commune Bordeaux 4/IEP, l'école doctorale de Science politique est portée par l'IEP : les quelque 130 doctorants qu'elle rassemble sont presque tous issus de l'IEP, tout comme 90% des chercheurs qui lui sont rattachés. Les relations avec les doctorants de Bordeaux 4 sont inexistantes.

L'encadrement mis en place paraît satisfaisant : organisation de conférences sur les méthodes quantitatives, invitation d'auteurs et de professeurs étrangers, bilan d'étape sur l'avancement de la thèse, envoi de doctorants à des colloques vu comme une forme de professionnalisation pour ceux qui s'engageront dans une carrière universitaire... L'inscription en thèse est soumise à l'expertise de deux personnes : près de la moitié des demandes, dont beaucoup émanent de personnes extérieures à l'IEP, sont rejetées. On veille à ce que les sujets soient "vendables".

Pourtant, les étudiants rencontrés témoignent d'un certain désarroi quant à l'encadrement dont ils sont censés bénéficier au sein de l'école : signature non systématique de la charte des doctorants, activité très réduite, avec peu de séminaires organisés, en particulier sur la recherche d'emploi hors université, faiblesse de la prise en charge financière pour la participation aux colloques. Le rattachement à l'IEP est ressenti par beaucoup comme très ténu. Il se réalise surtout par le biais des centres, grâce auxquels les doctorants sont associés à des contrats ou à des colloques, selon des modalités considérées comme "aléatoires et personnelles". Mais tous les doctorants ne sont pas rattachés à un centre de recherche et ils se sentent alors livrés à eux-mêmes, surtout s'ils n'ont pas de charge d'enseignement...

IV - Le gouvernement et la gestion de l'IEP

L'évaluation de l'IEP de Bordeaux intervient au moment où l'établissement a entrepris une profonde rénovation de son offre pédagogique. Dirigé par des équipes qui ont su mener à bien les évolutions successives de l'établissement, l'IEP doit aujourd'hui confronter ses structures à une nouvelle mutation plus profonde encore.

1 - Une direction qui sait exploiter ses atouts

Une autonomie revendiquée

Bien que juridiquement rattaché par une convention de type article 43 à l'Université Montesquieu - Bordeaux 4 depuis sa création en 1996, l'IEP possède des marges d'indépendance pour se gouverner, définir et conduire sa politique de formation et de recherche et engager ses coopérations.

Cette autonomie se manifeste, pour la gestion des ressources humaines, par l'existence de deux commissions de spécialistes (droit public/science politique et histoire/géographie/aménagement/espace-urbanisme) et d'une commission paritaire d'établissement qui lui sont spécifiques. L'agent comptable n'est pas seulement celui de Bordeaux 4 : il est expressément, par arrêté séparé, celui de l'IEP.

En matière d'offre de formation, l'IEP est habilité à délivrer en propre le master Gouvernance des institutions et des organisations. Il accueille, enfin, deux centres de recherche, le CEAN et le CERVL.

Affirmant sa position dans le site bordelais, l'IEP a tenu à faire partie des membres fondateurs du futur PRES de Bordeaux en tant que partenaire à part entière. Il espère y trouver des marges de manœuvre plus grandes que celles qu'il avait au sein du Pôle universitaire de Bordeaux, dont il n'était membre qu'à travers son rattachement à l'Université Bordeaux 4.

Enfin, l'IEP appartient au réseau des IEP de province avec lesquels il a conclu des accords de coopération, en particulier avec l'IEP de Grenoble. On citera, à titre d'exemple, les possibilités de mobilité interne offertes aux étudiants de master 2.

Une capacité à se doter d'une stratégie et à conduire le changement

L'IEP a, depuis l'origine, été dirigé par des universitaires très investis, qui ont bénéficié d'un temps suffisant pour mener à bien leur politique.

Le directeur actuel, dans la ligne de ses prédécesseurs, a su et pu dégager des axes stratégiques et les traduire dans les faits. L'IEP a adapté ses cursus au modèle LMD, il prend le tournant de la professionnalisation avec un diplôme en 5 ans et l'habilitation à délivrer un master dont l'architecture laisse la place à des coopérations diversifiées. Il renforce le lien entre l'offre de formation et la recherche, dont la restructuration se poursuit dans l'esprit des normes internationales. Il affermit l'internationalisation de ses formations et s'ouvre à des publics plus diversifiés.

Un sentiment fort d'appartenance à l'institution

Le sentiment d'appartenance à l'IEP est largement partagé par les représentants de toute la communauté "Sciences Po Bordeaux". Le secrétaire général, le coordonnateur de l'auto-évaluation, comme d'autres cadres, sont d'anciens élèves de l'établissement. Les élèves rencontrés, quelle que soit leur année d'études, expriment leur satisfaction d'être à l'IEP de Bordeaux, institution reconnue dont ils partagent les valeurs. Le nombre important des instances consultatives laisse augurer de la pratique du débat et des échanges et de l'association des enseignants à cette démarche. Ceux-ci, d'ailleurs, adhèrent généralement aux réformes entreprises, même si leur mise en œuvre complexe ne se fait pas sans inquiétudes ni difficultés.

Ce sentiment d'appartenance est renforcé par l'image positive de l'établissement dans la région (les « *Rencontres Sciences Po/Sud Ouest* » y contribuent pour une part), mais aussi en France et à l'étranger : ses multiples partenariats français et internationaux et la bonne insertion professionnelle de ses étudiants en témoignent.

Les ressources humaines et financières : un potentiel pour agir

L'IEP dispose d'un nombre important de personnels IATOS, même si leur niveau (majoritairement des catégories C), ne correspond pas tout à fait aux besoins de son développement. Néanmoins, certaines compétences pourraient sans doute être mieux reconnues, en gestion financière et en gestion des personnels enseignants notamment, et venir renforcer l'équipe de cadres consciente des enjeux et qui aspire à s'investir, mais limitée en nombre. En outre, des recrutements récents destinés l'un à formaliser les processus de gestion et à jeter les bases d'un nouveau pilotage, l'autre à moderniser les outils informatiques apparaissent comme des choix très positifs.

L'autonomie de l'établissement et l'appréhension aisée de l'ensemble des dépenses et des ressources que permet une architecture budgétaire simple mettent le directeur en mesure d'exercer sans partage ses pouvoirs d'ordonnateur. L'IEP bénéficie, en outre, de bonnes marges de manœuvre financières. Il a été autorisé à augmenter sensiblement ses droits d'inscription et perçoit des revenus importants au titre des contrats de recherche.

2 - Les limites du pilotage actuel

Observé sous l'angle de sa capacité à se doter d'une stratégie, à rassembler le plus grand nombre d'acteurs autour d'un projet partagé, à rendre opérationnels les choix qui en découlent, l'IEP réunit manifestement de nombreux atouts. Il doit à présent traduire dans les faits, de la manière la plus performante possible, les changements radicaux qu'a connus l'offre de formation sur une courte période et assurer un pilotage adapté aux nouveaux objectifs. La stabilisation de la réforme des études, retenue comme priorité du prochain contrat quadriennal, doit s'accompagner d'une évolution du management de l'établissement.

Une cohérence à trouver dans l'organisation des services

L'organigramme, construit à partir des données recueillies lors de l'auto-évaluation, fait apparaître des services juxtaposés, sans liens entre eux.

Pour mettre en œuvre l'importante réforme pédagogique, l'IEP a créé les services Admission et vie étudiante, Stages et renforcé celui des Relations internationales. Mais ces aménagements donnent le sentiment d'avoir été conçus de façon ponctuelle, sans plan d'ensemble. Ce manque de cohérence, qui nuit à la clarté de l'information des usagers, est d'autant plus regrettable que les axes stratégiques sont précis et que l'essentiel du potentiel humain est mis au service de la formation et de la recherche.

Le renforcement nécessaire du pilotage de l'établissement

Cette réorganisation n'a pu être suffisamment pilotée, dans la mesure où seulement 3 des 76 agents que compte l'établissement sont chargés de fonctions d'appui à la direction. Les responsables de l'institution le reconnaissent d'ailleurs de façon implicite, puisqu'ils font du renforcement de l'équipe de pilotage un axe prioritaire du projet d'établissement pour la période 2007-2010.

L'autonomie administrative de l'IEP ne lui impose pas d'assurer la totalité des fonctions de gestion dont s'acquittent les établissements de plus grande taille. L'IEP gagnerait à déléguer, par convention avec l'Université Montesquieu - Bordeaux 4 ou avec d'autres établissements du site, un certain nombre de tâches. La gestion immobilière et la fonction d'hygiène et de sécurité peuvent, par exemple, être aisément sous-traitées.

Le temps libéré par l'externalisation de ces tâches permettrait au secrétaire général et à son équipe de se recentrer sur des fonctions de management et de réfléchir à une reconfiguration des services répondant à deux principes : la recherche de mutualisations, la conception d'outils d'évaluation pérennes.

Chargé de ce projet sur la base d'une lettre de mission du directeur, le secrétaire général aurait auprès de lui la cellule de pilotage destinée à créer les outils nécessaires à la mise en œuvre et à l'évaluation de la politique de l'établissement ; le bureau de l'IEP et les chefs de service seraient tenus régulièrement informés des résultats de l'institut.

L'identification des missions indispensables au service des priorités de formation et de recherche devrait rendre possible une redistribution des ressources humaines et une nouvelle configuration des services. À cet égard, on regrettera que l'opération "fiches de fonction", lancée sur l'ensemble du site n'ait été renseignée à l'IEP que par 20% des personnels. Ces fiches, outre qu'elles sont utiles à l'entretien individuel d'évaluation, permettent également d'évaluer la charge globale de travail. Adossée à un plan prévisionnel des départs en retraite, cette analyse fonctionnelle facilite le redéploiement nécessaire entre les différentes activités. Elle donne aussi à la direction les arguments nécessaires à la négociation en interne et en externe. En effet, pour se faire entendre par les tutelles, l'établissement doit justifier ses besoins en personnels, d'autant plus que, bien que déficitaire en cadres à profil particulier, l'IEP se voit régulièrement opposer son surendredement au regard des normes SANREMO. Cette situation le conduit à recruter, pour ses besoins nouveaux, des personnels sur ressources propres.

L'existence d'une CPE propre à l'établissement constitue certainement un atout. C'est un lieu où peuvent être évoquées ces préoccupations.

Le développement d'une culture de projet et du travail en équipe

L'IEP fonctionne d'une manière encore trop traditionnelle, au gré de directives implicites. Il aurait tout intérêt à associer ses personnels, très attachés à l'institution, à la déclinaison opérationnelle des objectifs et à mettre en place une véritable culture de projet.

Les réunions de chefs de service devraient, par exemple, aller au-delà de l'échange d'informations et s'organiser autour de la mise en place des actions liées au projet d'établissement, chaque responsable de secteur étant destinataire d'une feuille de route dont il devrait rendre compte.

De même, si le duo directeur/secrétaire général donne l'impression de bien fonctionner, d'autres binômes enseignants/administratifs auraient intérêt à travailler en complémentarité sur des projets identifiés. Les personnels administratifs regrettent d'être peu associés aux modalités de gestion décidées par les enseignants.

La mise en place d'Apogée : l'occasion de redéfinir la gestion de la formation

La mise en place d'Apogée, programmée pour le début de l'année 2007, constitue un autre levier de progrès. Sa réussite passe par une collaboration étroite entre enseignants et personnels administratifs, occasion de construire le binôme directeur des études/chef de la scolarité et d'identifier des binômes secondaires en s'appuyant sur des responsables de parcours et/ou de mentions. Elle implique que les attentes à l'égard de ce logiciel soient précisées. L'IEP gagnerait à se rapprocher des personnels de l'Université Bordeaux 4 qui ont effectué un travail de fond sur la question.

Enfin, l'IEP devrait s'attacher, pour le suivi personnalisé des étudiants, à une définition plus précise des fonctions des responsables de mentions et de parcours et à une organisation plus claire de la participation des vacataires aux équipes de formation, en raison notamment de leur nombre important, encore accru par le passage des études à 5 ans.

Réponse du directeur de l'IEP de Bordeaux

L'Institut d'études politiques de Bordeaux remercie le Comité national d'évaluation pour le soin apporté par ses membres et par ses experts à l'évaluation de l'établissement. La procédure, engagée le 24 janvier 2006 par une première rencontre entre le CNÉ et les responsables de l'IEP a comporté une phase d'auto-évaluation qui s'est révélée riche et stimulante pour l'ensemble des services et personnels et qui a donné lieu à un premier échange le 7 juillet 2007. Elle s'est poursuivie par l'accueil des évaluateurs du CNÉ qui se sont livrés à une analyse approfondie de nos activités et services du 18 au 20 octobre 2006.

Tout au long de la mise en œuvre de ce dispositif nous avons été sensibles à la qualité d'écoute de nos interlocuteurs, à l'intérêt qu'ils ont manifesté pour le fonctionnement de notre établissement et à la compréhension dont ils ont fait preuve dans un contexte très particulier de mutations et de réformes profondes engagées à l'IEP depuis les années 2000.

La rigueur des analyses développées dans le rapport donne aux constats posés et aux recommandations émises une forte pertinence. Nul doute, au final, que l'expérience aura été très profitable à l'établissement et à ses personnels, et que nous disposons, avec cette évaluation, d'une vision stimulante de notre situation actuelle ainsi que des axes d'évolution dans lesquels nous pouvons nous engager de façon déterminée.

L'IEP de Bordeaux adhère, pour l'essentiel, aux résultats d'analyse exposés par les experts du CNÉ. L'établissement mettra donc en application les recommandations issues de ce rapport, celles-ci rejoignant d'ailleurs très largement les grands objectifs dégagés dans le document stratégique élaboré par l'IEP à l'occasion de la préparation du contrat quadriennal 2007-2010. Ces différents objectifs ont, depuis, été repris et validés dans le contrat définitif, lui-même signé le 18 juillet 2007.

Les développements qui suivent s'attacheront surtout à commenter certaines des conclusions du rapport qui, sans mettre en cause sa tonalité d'ensemble, méritent selon nous d'être soit complétées, soit nuancées.

1/ Le rapport aborde trois questions de fond, constitutives de ce que l'on pourrait dénommer les « points critiques » autour desquels s'ordonnent les enjeux du développement de l'IEP.

La première réflexion concerne les questions de gouvernance et d'organisation. Les experts, outre le développement spécifique qu'ils y consacrent (*IV - Le gouvernement et la gestion de l'IEP*) y font également allusion à plusieurs reprises dans d'autres sections du rapport.

Sur ce plan, il faut souligner que l'établissement est en plein accord avec les préconisations qui lui sont proposées. L'IEP a fait des domaines liés que constituent l'organisation des services, notamment des scolarités, leur connexion au travers d'outils d'information et de communication interne, le pilotage global et la formation des personnels le cœur de son contrat d'établissement pour les quatre années qui viennent et il est fortement soutenu par l'État pour réussir ces changements.

Il est évident qu'un établissement, enraciné de longue date dans un modèle de formation éprouvé et très stable, lorsqu'il s'engage dans une refonte totale de ce modèle en suscitant en conséquence une reconfiguration de son offre ainsi que son repositionnement dans le champ universitaire, lorsqu'il doit en même temps promouvoir un nouveau développement de ses activités de recherche et qu'il se lance enfin dans une internationalisation massive, ne peut conduire une telle mutation sans modifier radicalement ses formes d'organisation et de gestion.

Cependant, de telles mutations ne peuvent dans un premier temps se réaliser que par des adaptations progressives : d'abord parce qu'elles s'inscrivent dans un contexte de fortes incertitudes, où les attentes et les finalités poursuivies ne sont pas données *a priori* mais se découvrent au fil de l'évolution, ensuite parce que de nombreuses contraintes, tenant aux habitudes de travail et à l'organisation héritée, pèsent et ralentissent la dynamique du changement.

L'IEP a néanmoins su s'adapter sans trop de dommages, puisque le nouveau dispositif fonctionne depuis quatre ans : il a fait ainsi la preuve de sa viabilité et même, au-delà, de sa pertinence. Chacun sait, et c'est précisément la nouvelle étape qui s'ouvre, qu'il ne suffit plus désormais d'adapter l'existant, mais qu'il convient de le reconfigurer en profondeur, de façon à ce qu'il corresponde au plus près à la situation dans laquelle se situe dorénavant l'établissement.

Le deuxième point critique évoqué concerne ce que l'on pourrait dénommer la « spécificité de l'IEP » au travers de la question de la pluridisciplinarité et de son devenir. Sur ce plan, le rapport semble, à plusieurs reprises (p. 33, 37, 43, 49), accréditer la thèse selon laquelle l'IEP de Bordeaux aurait un centrage trop marqué sur la science politique, et sacrifierait alors sa vocation pluridisciplinaire, cela au détriment de la professionnalisation des étudiants et des autres disciplines universitaires.

Ce constat - d'ailleurs atténué en ce qui concerne l'insertion professionnelle des étudiants par le rapport lui-même (p. 49) -, mérite d'être fortement nuancé. L'offre de formation n'est en rien centrée sur une dominante de science politique puisque près d'un tiers des étudiants de chaque promotion s'engage dans un bloc de formation centré sur l'administration et le management public, où le droit et la gestion sont fortement sollicités. En outre, un quart des étudiants de chaque promotion s'oriente vers des formations à la gestion des entreprises et des organisations soit en interne (parcours *Géo-économie appliquée, Carrières européennes* filière *Entreprises, Gouvernement des institutions et des politiques sociales*), soit en externe en rejoignant, pour une vingtaine d'entre eux, les masters en gestion de l'Université en M2.

Si l'on considère par ailleurs que, dans le pôle des formations plus directement enracinées dans la science politique (métiers de la recherche, coopération internationale et développement, communication), les spécialisations proposées sont très fortement professionnalisées, on ne peut que nuancer fortement l'idée d'une science politique « dominante », et en double conséquence d'un abandon de la tradition pluridisciplinaire de l'IEP et d'une difficile insertion professionnelle des étudiants.

Il convient de noter aussi que dans le cadre des enseignements spécifiques au diplôme - qui s'ajoutent en second cycle aux enseignements du master -, la pluridisciplinarité demeure, avec notamment des cours et conférences de méthode de culture générale et d'économie jusqu'à la cinquième année.

De sorte que, si l'établissement a entendu exploiter au mieux la ressource que constitue son pôle de recherche en science politique au moment de construire la réforme de son offre de formation dans le cadre du « LMD », il a aussi voulu couvrir le prisme large des insertions professionnelles antérieures de ses étudiants, en recourant pour ce faire à la pluralité des autres disciplines (droit, économie, histoire, géographie, sociologie) et en maintenant pour ce qui est du diplôme de l'IEP sa dimension pluridisciplinaire, qui constitue à la fois un élément fort de ce modèle de formation et un atout reconnu pour l'insertion des étudiants.

Et pour ce qui concerne justement la professionnalisation, les stages longs obtenus depuis trois ans ainsi que les premiers éléments d'information disponibles (une enquête d'insertion à « diplôme + 2 » est en cours en 2007) montrent qu'elle est dans l'ensemble satisfaisante. Un prisme très large d'activités et d'organisations est couvert, en correspondance avec la pluralité de l'offre de formation, l'accès aux métiers de la fonction et du secteur publics reste un des atouts forts de l'établissement et, sans faire obstacle à des évolutions positives dans des secteurs antérieurement peu ouverts à nos diplômés (gestion des risques, métiers liés à la coopération internationale, métiers du conseil et de la consultance, ou communication publique notamment), ces derniers retrouvent à tout le moins la diversité des secteurs d'emplois qui caractérisait la formation « sciences po ».

Le troisième point concerne les rapports entre l'IEP et son université de rattachement, l'Université Montesquieu-Bordeaux IV. S'il est exact que ces rapports sont mal définis à ce jour, la convention reliant les deux établissements (élaborée et signée en 1997) étant en voie d'obsolescence et certainement à repenser, cet état de fait n'est pas lié à des conflits ou à des difficultés relationnelles entre les institutions, mais aux évolutions du contexte.

Dans le cadre des réformes des formations universitaires et de leurs conséquences en matière de gestion et d'organisation, l'IEP a dû accroître la maîtrise globale de son fonctionnement pour pouvoir conduire la mutation de son offre et de ses activités. En conséquence, il a dû s'appuyer au maximum sur son statut et sur l'autonomie qu'il lui confère, cela ayant modifié les équilibres antérieurs entre les deux établissements tels que les traduisait la convention établie entre eux.

Ainsi, notamment en matière financière et budgétaire, pour ce qui concerne la gestion des personnels, les recrutements d'enseignants ou encore la politique immobilière, l'établissement a fait le choix d'une autonomie renforcée, en congruence avec les mutations et le développement important de ses activités. S'ajoute à cela la création du PRES *Université de Bordeaux* engagée depuis 2003 et dont l'IEP est un des membres fondateurs.

Tout cela conduit à penser que les liens entre les deux établissements vont devoir se redéfinir en prenant en compte à la fois les évolutions liées à la réforme des formations et la constitution du PRES. Comme le préconise le rapport du CNÉ, des formes de mutualisation d'activités et de services devront se mettre en place, le PRES occupant dorénavant une position centrale sur ce plan. La réforme des formations a conduit à créer des spécialisations communes : l'offre de l'IEP en master s'ouvre aux étudiants de l'Université et des étudiants de l'IEP sont accueillis en retour dans des filières de l'Université en M2 ; l'IEP « accueille » l'École doctorale de science politique, mais celle-ci va aussi devoir se penser et s'organiser dans la logique du PRES.

Tous ces éléments, dont on aperçoit à peine encore les contours pour certains, devront être pris en compte dans une convention renouvelée entre l'IEP et son université de rattachement.

2/ Une série de questions plus ponctuelles appellent également des commentaires.

Il en est ainsi tout d'abord de l'offre de formation que les experts considèrent à plusieurs reprises comme complexe et peu lisible. Il suffira sur ce point d'indiquer qu'à la faveur de la procédure de réhabilitation des masters close en juillet 2007, l'IEP a fortement simplifié la carte de son offre.

L'IEP est dorénavant habilité à délivrer trois masters inclus dans un seul grand domaine confié à l'Université : ces trois mentions de master sont *Administration et action publique*, *Sciences politiques* et *Affaires internationales et européennes*. Au sein de chacun des masters, les parcours antérieurs ont été regroupés en sept spécialités comprenant des options qui se distinguent les unes des autres par des modules d'enseignements spécifiques, un tronc commun par spécialité ayant été défini. Ce nouveau cadre offre une lisibilité beaucoup plus grande et permet en outre une mise en cohérence beaucoup plus affirmée des enseignements.

En matière d'aide à l'insertion professionnelle (p. 43) les experts notent que l'IEP a mis en place un « certificat de soutien à l'insertion professionnelle » (CSIP), s'inquiétant à juste titre des risques inhérents à ce type de dispositif : multiplication de stages au sortir de la formation, au détriment des étudiants et à l'avantage des employeurs qui seraient incités ainsi à abuser du recours à des stagiaires.

Il faut préciser ici que, conscient de ce risque, l'établissement entend faire du CSIP un usage raisonné, en limitant clairement les conditions d'accès : dans ce sens, ce « certificat » ne peut permettre que des prolongations de stages professionnalisant. En conséquence, il n'ouvre pas à de nouveaux stages au-delà de celui qui doit obligatoirement conclure le parcours de master.

En ce qui concerne les filières internationales (p. 43) l'argument d'un centrage excessif sur la science politique dont nous avons indiqué qu'il était à nos yeux discutable, sert d'explication aux difficultés de recrutement rencontrées dans certaines de ces filières.

Si l'attractivité de ces formations n'est pas étrangère naturellement au champ disciplinaire qu'elles couvrent, il faut indiquer que les problèmes de recrutement tiennent principalement, notamment en Grande-Bretagne et au Portugal, au petit nombre d'étudiants des universités partenaires de ces pays qui ont une pratique suffisante de la langue française pour pouvoir suivre de tels programmes.

Dans le champ du développement international de nos formations, tout en notant que s'y observent des « réussites notables » (p. 43), les experts pointent un certain nombre de « choix contestables ». Il en serait ainsi de l'organisation de la mobilité internationale obligatoire en deuxième année du premier cycle, considéré comme trop précoce.

Si ce choix a été discuté et comporte sûrement quelques inconvénients, deux remarques s'imposent : d'abord, la moitié de chaque promotion est constituée d'étudiants ayant intégré l'IEP au niveau « Bac+1 », ce qui les aligne *de facto* sur le modèle le plus couramment pratiqué ; ensuite, après deux années d'expérimentation de ce système, ni les établissements d'accueil, ni les étudiants pour la plupart d'entre eux, ne jugent ce choix dommageable. Dans une écrasante majorité de cas, la mobilité est vécue comme une expérience très profitable, même si elle est organisée plus tôt dans le cursus.

Toujours dans le champ de l'internationalisation des cursus, la formation en français délivrée aux étudiants étrangers est apparue aux experts contestable dans ses modalités et insuffisante dans ses résultats.

Sur ce point, il convient de rappeler que l'IEP a consenti un effort particulier pour mettre en place en interne des enseignements FLE, avec notamment le recrutement d'un enseignant spécialiste, l'organisation d'un stage intensif à l'arrivée des étudiants et la mise en œuvre d'une conférence de méthode hebdomadaire pour chaque étudiant tout au long de l'année. L'effort, toujours perfectible naturellement, est donc malgré tout conséquent.

Par ailleurs, le recours aux services de l'Alliance française (évoqué p. 45, ligne 20) ne constitue qu'une offre d'appoint proposée à des étudiants étrangers volontaires. Il ne s'agit en aucune manière d'un dispositif central dans l'apprentissage du français. De même, le renvoi des étudiants étrangers vers les cybercafés de la ville mentionné à la même page ne peut correspondre qu'à une réalité très marginale et conjoncturelle, l'ensemble des étudiants disposant dès leur inscription administrative de codes d'accès personnalisés aux diverses ressources informatiques de l'établissement (postes en libre accès et couverture WiFi intégrale du site).

La formation aux langues étrangères paraît aux experts à la fois mal organisée et insuffisante (p. 45). Ce secteur de formation pose incontestablement des difficultés et bute évidemment sur une problématique de moyens et de temps de formation disponibles pour améliorer l'apprentissage des langues.

Il reste que l'IEP consacre chaque année près du quart du total des heures d'enseignement aux langues et que, sauf à devenir un établissement uniquement consacré à ce domaine de formation, il n'est guère envisageable de multiplier les heures.

Au-delà de ces considérations quantitatives, et c'est ce qui importe au fond, le niveau des étudiants apparaît dans l'ensemble très satisfaisant, au moins en ce qui concerne ce que chaque étudiant considère comme sa « première langue ». Les divers dispositifs de certification auxquels sont soumis les étudiants (TOEFL, TOEIC...), et que l'IEP organise en interne pour certains, peuvent en attester.

Il est vrai néanmoins que, pour ce que l'on dénomme la « seconde langue », souvent fondée sur un niveau de départ plus faible, des progrès restent à accomplir. Un effort de réorganisation s'appuyant sur un alignement des deux langues obligatoires et la disparition des notions de LV1 et de LV2 est en cours. Dans le même sens, la constitution du PRES et le rattachement à ce dernier de formations aux langues devrait ouvrir des perspectives positives pour renforcer et diversifier l'offre.

Annexe

Ces définitions sont extraites du document de travail "Indicateurs des universités", MENESR, DEP, bureau des indicateurs et des 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}, 2^e ou 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 des formations et diplômes correspondant au niveau bac + 2

- *Cycle 2* : cycle universitaire regroupant des formations et diplômes correspondant au niveau bac + 3 et 4

- *Cycle 3* : cycle universitaire regroupant des 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 établissements, il aura n inscriptions principales.

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

Origine sociale des étudiants : regroupement des catégories socioprofessionnelles du chef de famille déclarées par les étudiants au moment de leur 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 administrative de la fonction publique, profession intermédiaire administrative - commerce entreprise, technicien, contremaître, agent de maîtrise, retraité cadre, profession intermédiaire.

- *Moyenne* : agriculteur exploitant, artisan, commerçant et assimilé, employé civil - agent service 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, ouvrier 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, 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 dominante lettres et sciences humaines (15), tertiaires 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 grande discipline 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

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)
AMUE	Agence de mutualisation des universités et des établissements
APOGEE informatique)	Application pour l'organisation et la gestion des enseignements et des étudiants (application
ATOS	(Personnel) administratif, technique, ouvrier et de service
AUF	Agence universitaire de la francophonie
BIB	Bibliothèque (application)
BNF	Bibliothèque nationale de France
BU	Bibliothèque universitaire
CA	Conseil d'administration
CEAN	Centre d'étude d'Afrique noire
CRECQSS	Centre de recherches et d'études sur le Canada et le Québec en sciences sociales
CERVL	Centre d'études et de recherches sur la vie locale
CEVU	Conseil des études et de la vie étudiante
CNÉ	Comité national d'évaluation
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale
CNRS	Centre national de recherche scientifique
COSMOS	Application de contrôle des emplois du supérieur (application informatique)
CPAG	Centre de préparation à l'administration générale
CPE	Commission paritaire d'établissement
CREPS	Centre régional d'éducation physique et sportive
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CV	Curriculum vitae
DAF	Direction des affaires financières
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEFLE	Département d'étude du français langue étrangère
DEP	Direction de l'évaluation et de la prospective
DGES	Direction générale de l'enseignement supérieur
DESS	Diplôme d'études supérieures spécialisées
DPE	Direction des personnels enseignants
DPMA	Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration
DRH	Directeur des ressources humaines
ECTS	<i>European Credits Transfert System</i>
ED	École doctorale
ENA	École nationale d'administration
ENT	Espace numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public à caractère scientifique
FC	Formation continue
GERRI	Groupe d'études et de recherches en relations internationales
GESUP	Gestion des personnels enseignants-chercheurs de l'enseignement supérieur (application informatique)
GIP	Groupement d'intérêt public

HARPEGE supérieur) HDR	Harmonisation personnel gestion (application informatique dans l'enseignement Habilitation à diriger des recherches
IAE IATOS IEP ITARF IUP IUT	Institut d'administration des entreprises (Personnels) ingénieur, administratif, ouvrier et de service Institut d'études politiques (Personnels) ingénieur, technique, administratif, de recherche et de formation Institut universitaire professionnalisé Institut universitaire de technologie
L1 L2 LDR LMD LOLF	Licence 1 ^{ère} année Licence 2 ^e année <i>Livre des références</i> Licence, master, doctorat Loi organique relative aux lois de finances
M1 M2 MENESR	1 ^{ère} année de master 2 ^e année de master Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
NABUCO	Nouvelle approche budgétaire et comptable (application informatique)
OVE	Observatoire de la vie étudiante
POPPEE informatique) PPPE PRAG PRES PUB	Projet de système d'information emplois postes personnels (application Projet personnel et professionnel de l'étudiant Professeur agrégé Pôle de recherche et d'enseignement supérieur Presses universitaires de Bordeaux
RI	Relations internationales
SCUIO SHON SISE SIUAPS SPIRIT STAPS SUAPS SUDOC SYMOG	Service commun universitaire d'information et d'orientation Surface hors œuvre nette Système d'information sur le suivi de l'étudiant (application informatique) Service interuniversitaire d'activités physiques et sportives Science politique, relations internationales, territoire Sciences et techniques des activités physiques et sportives Service universitaire d'activités physiques et sportives Système universitaire de documentation Système Montesquieu d'organisation et de gestion
TICE	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
UFR UMR	Unité de formation et de recherche Unité mixte de recherche
VAE VAP VP	Validation des acquis de l'expérience Validation des acquis professionnels Vice-président
ZEP	Zone d'éducation prioritaire

**Réponse du président
de l'Université
Montesquieu – Bordeaux 4**



Bordeaux, le 12 novembre 2007

UNIVERSITÉ MONTESQUIEU
BORDEAUX IV

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ

Le miroir que tend à notre Université le rapport du CNE nous renvoie-t-il une image dans laquelle nous pouvons nous reconnaître ? Ou bien, dit autrement, la photo de nous-mêmes qui nous est ainsi présentée est-elle suffisamment ressemblante et, si c'est bien le cas, n'est-ce pas la photo d'un moment, celui du printemps 2006, aujourd'hui dépassé ou, à tout le moins, en voie de l'être ? La réponse à ces questions est sans doute chaque fois positive mais elle est aussi chaque fois nuancée.

Sur deux points toutefois exprimons sans attendre nos réserves, pour n'y plus revenir.

Le rapport pointe à plusieurs reprises une difficulté particulière de notre Université à entrer pleinement dans ce qui était alors seulement le projet de PRES bordelais. Sans nier tout à fait que cette difficulté ait pu exister, il nous revient de dire que notre prédécesseur, le président HIRIGOYEN, s'était déjà beaucoup impliqué dans ce projet, et que la suite des événements a montré que l'Université l'assumait tout à fait: vote à l'unanimité du CA en faveur d'un GIP en juin 2006 puis vote encore à l'unanimité en faveur d'un EPCS en janvier 2007. Si tel d'ailleurs n'avait pas été le cas, croit-on vraiment que l'Université Montesquieu-Bordeaux IV se serait vu confier par ses partenaires la responsabilité de l'intégration de l'IUFM d'Aquitaine au 1^{er} janvier 2008 ?

Pareillement vaut-il mieux juger un arbre à ses fruits. Il se peut, comme le Rapport le relève sévèrement, que l'Université Montesquieu-Bordeaux IV n'ait pas réellement su, depuis sa création, se doter d'un Secrétariat général investi de l'ensemble de ses véritables attributions. Il n'en demeure pas moins que la première Secrétaire générale a su, tout au long de ses dix années de fonctions, mettre sur pied et faire fonctionner une administration performante. Le changement de Secrétaire général, opéré comme il se devait à l'automne dernier, a permis de déployer les réformes rendues indispensables aussi bien par la mise en œuvre du LMD que par les défis nouveaux qui attendent notre Université.

Il convient aussi que nous relevions dans le projet de Rapport quelques affirmations à tout le moins discutables.

Ainsi, s'agissant de l'offre de formation, et plus précisément concernant l'enseignement des langues, nous nous devons de souligner qu'il existe, contrairement à ce qu'affirment les rapporteurs p 23 (lignes 48 et 49), des possibilités d'autoformation. Des exercices interactifs de compréhension orale et de production écrite sont proposés en ligne sur le site de l'Université aux étudiants inscrits aux travaux dirigés d'anglais. Ces supports permettent un suivi par les enseignants qui peuvent recevoir directement par courrier électronique les résultats obtenus, le temps mis par l'étudiant pour faire les exercices et les textes produits en réponse aux questions ouvertes illustrant les enregistrements étudiés. En outre, des liens vers des sites extérieurs proposent des ressources libres de droit et des supports pédagogiques développés dans d'autres universités (exercices en ligne de types QCM et exercices à trous).

De même et toujours dans l'offre de formation convient-il de relativiser « l'échec d'un LMD pluridisciplinaire » (p 16 et p 23, lignes 21 à 30). Ainsi, au niveau master, il existe des formations pluridisciplinaires : Gestion du patrimoine privé (droit-gestion) et Ingénierie des politiques européennes (droit-économie). Par ailleurs, dans le cadre de la préparation du contrat d'établissement 2007-2010, de nouveaux projets transversaux (droit-économie ; économie-gestion) ont été présentés. Un Master international bi-disciplinaire économie et gestion axé sur la finance a notamment été proposé. Malheureusement, ces projets, qui auraient permis de renforcer la pluridisciplinarité, n'ont pas été habilités par le Ministère. Enfin, des économistes interviennent dans les programmes de gestion, notamment dans les formations relevant de l'ex IUP Commerce et Vente (l'affirmation figurant à la page 23 –lignes 27 et 28- n'est donc pas exacte).

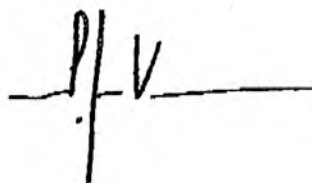
S'agissant des TIC, la création d'une commission de pilotage comprenant le Vice- président concerné, la Secrétaire Générale, l'Agent Comptable, le Chargé de mission Etudiant, la directrice de la Direction Informatique, des représentants des enseignants et des personnels administratifs est prévue dans le contrat quadriennal (elle a déjà fonctionné de fait, notamment pour répondre à l'appel à projet MIPE 3 et plus récemment pour prendre la décision stratégique pour le remplacement de Nabuco) et sera mise en place officiellement au moment de la refonte des statuts de l'Université et après la rédaction du règlement intérieur.

L'Université Montesquieu-Bordeaux IV en a tout à fait conscience. Nous venons de réaliser la réorganisation spatiale des services de scolarité, pour les rassembler et les disposer en adéquation avec l'architecture du LMD. Nous avons également entamé un mouvement de resserrement de nos UFR, spécialement dans le domaine juridique. Ce mouvement nous semble se situer dans la logique de notre participation au PRES. Nous avons de la même façon regroupé plusieurs de nos centres de recherche, très nettement en Gestion et en Economie, plus prudemment mais avec résolution en Droit.

Dans le même esprit, et conscients des exigences nouvelles de l'autonomie, nous nous engageons de façon décidée dans un mouvement de repyramidage de nos emplois administratifs. Il nous faut mettre en place, dès que nous aurons les moyens, une structure de pilotage incluant un contrôle de gestion et une direction des affaires juridiques, à plus long terme une direction du patrimoine immobilier. Il nous faut structurer encore davantage nos services centraux.

Au fond, si le rapport du CNE a été la photo, fort utile, d'un moment, il nous a aussi ouvert des perspectives dans lesquelles nous sommes aujourd'hui véritablement engagés. L'Université Montesquieu-Bordeaux IV emprunte déjà de nouveaux chemins, ouvrant sur de nouveaux horizons.

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

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'P' and 'L' followed by a vertical line and a 'V', all connected by a horizontal line.

En matière de vie étudiante, il n'est pas exact d'avancer (page 28, ligne 25 à 45) que le SUAPS n'aurait pas de porte parole dans les instances délibératives et institutionnelles. Ce serait en effet ignorer le rôle rempli par la Vice-présidente Qualité de la vie, qui a par exemple permis la prise en compte des sportifs de haut niveau lors de la réforme du contrôle des connaissances en licence votées par les UFR Droit en 2007.

Quant au SIUAPS, le Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur Université de Bordeaux a vocation à intégrer toutes les instances interuniversitaires et ne saurait donc tarder à intégrer le SIUAPS.

Nous tenons enfin à signaler, en réponse à une observation énoncée en pages 27 et 28, qu'il a déjà été donné suite au projet de formation des élus avec l'adoption du statut des élus (qui comprend cette formation) par nos conseils centraux.

En matière de relations internationales, le jugement selon lequel l'activité avec l'Afrique manquerait de dynamisme est un peu rapide. Les liens avec l'Afrique sont importants et l'activité soutenue. Bordeaux IV assure depuis plus de dix ans à Bordeaux, chaque année, avec le soutien financier de l'AUF et du Conseil régional d'Aquitaine, la formation des candidats au concours d'agrégation CAMES dans le domaine du droit, de l'économie et de la gestion. Bordeaux IV encadre, au sein du GRECCAP (CERDRADI) et aussi du CERDARE, du GRETHA, du LAREFI et de l'IRGO les doctorants travaillant sur l'Afrique, organise des doctorales en Afrique avec le réseau des universités africaines francophones, participe au réseau RAFID, accueille l'IDESUF et participe au réseau RAFID. Cette activité se déploie depuis deux ans au niveau des universités bordelaises qui ont mis en place un Master « Afriques » associant Bordeaux IV, Bordeaux 3 et l'Institut d'études politiques de Bordeaux. La coopération avec l'Afrique est aujourd'hui une des actions du PRES « Université de Bordeaux ». En outre, Bordeaux IV pilote actuellement avec le CNED et l'UNESCO un projet de formation à distance des formateurs s'appuyant sur les NTIC avec les Facultés de droit des universités africaines francophones.

Jugement un peu rapide aussi sur l'opinion des étudiants quant aux contacts avec les services Erasmus et international. Les rencontres avec les étudiants Erasmus sont en vérité très fréquentes. Il y a notamment une séance d'évaluation-discussion avec les étudiants Erasmus à la fin de chaque semestre. En outre, les personnels du service, le coordinateur Erasmus et le VPRI sont pleinement accessibles. La réalité est que la qualité de l'accueil du service Erasmus est toujours louée lors des réunions d'évaluation à la fin de chaque semestre alors que les évaluations sont anonymes. Le service relations internationales est tout aussi ouvert aux étudiants étrangers qui y reçoivent le même accueil, avec le développement depuis plusieurs années d'un suivi personnalisé tant pour l'accompagnement dans la réalisation des formalités administratives que pour le soutien linguistique et pédagogique. Surtout, l'amélioration du service repose depuis un an sur une fusion des services Relations internationales et Erasmus et s'accompagne actuellement d'un réaménagement de la direction des relations internationales et européennes dans de nouveaux locaux situés au centre même de l'université. Il faut voir là plus qu'un symbole.

Au-delà des points particuliers qui appellent de nous les rectifications ou précisions que nous venons de dire, l'analyse qui nous paraît centrale dans le rapport est celle d'une Université Montesquieu-Bordeaux IV fondée dès sa genèse sur le strict respect des grands équilibres disciplinaires et qui doit désormais répondre à des défis nouveaux qui vont la contraindre à des révisions profondes et sans doute parfois douloureuses. Pour préoccupant qu'il soit, ce diagnostic ne nous semble pas erroné. Nous le faisons en assez grande partie nôtre. Mais il nous semble qu'il faut en modérer la portée, tout à la fois en replaçant le moment actuel dans son contexte historique et en prenant conscience des atouts dont peut disposer l'Université dans les temps qui viennent.

C'est constater une évidence que de rappeler que, née elle-même d'une partition, l'Université Montesquieu-Bordeaux IV ne pouvait en rien prendre le risque d'une « balkanisation ». Il ne faut pas chercher ailleurs les raisons de la forte centralisation qui l'a caractérisée dès l'origine. Ce sont aussi, en partie, celles de la recherche obstinée du maintien de l'équilibre entre les grandes disciplines. Sur ce point toutefois il faut ajouter que, si l'Université Montesquieu-Bordeaux IV est par sa taille une université seulement moyenne, elle a en France une place qualitativement beaucoup plus importante dans ses domaines de spécialité. En Droit, en Economie, en Gestion, en Science Politique, elle peut tenir lieu de référence, elle fait en tout cas partie des établissements de référence et à ce titre il est tout à fait exclu qu'elle sacrifie telle ou telle discipline ou tel ou tel versant de discipline à d'autres. Ainsi, les étudiants ne viendraient pas de toute la France s'inscrire dans notre Master Droit s'ils avaient le sentiment que l'une ou l'autre des matières juridiques y est traitée plus légèrement, au motif qu'elle serait par exemple moins à la mode. Pas question donc de rompre avec ce souci de tenir tout ensemble.

Il reste que l'ouverture, il y a déjà plus d'un an du Pôle Universitaire des Sciences de Gestion, la création, cette année, du Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur et sa mise en œuvre immédiate, le vote récent de la loi sur les libertés et les responsabilités des universités, l'intégration au 1^{er} janvier 2008 de l'IUFM d'Aquitaine, nous font entrer dans une ère nouvelle.

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université Montesquieu - Bordeaux 4 a été placée sous la responsabilité de Josep **Bricall** et Michel **Averous**, membres du Comité national d'évaluation, et réalisée avec la collaboration de Jean-Loup **Jolivet**, délégué général, et de Michel **Levasseur**, vice-président du Comité.

Ont participé à l'évaluation :

Robert **Hertzog**, professeur à l'Université Robert Schuman - Strasbourg III ;

Michel **Jouve**, professeur émérite à l'Université Michel de Montaigne - Bordeaux 3 ;

Sven Philip **Krüger**, doctorant à l'Université de Göttingen ;

André **Legrand**, professeur à l'Université Paris X - Nanterre ;

Frédéric **Lobez**, professeur à l'Université du Droit et de la Santé - Lille 2 ;

Martine **Picon**, chargée de mission au CNÉ ;

Josette **Soulas**, membre honoraire de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche ;

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

ainsi que Laurence **Pinson**, chargée de mission au CNÉ, jusqu'en décembre 2006.

Josep **Grifol**, chargé de mission à l'Agence pour la qualité de l'enseignement universitaire de Catalogne, a assisté aux entretiens d'expertise à Bordeaux.

Nisa **Balourd**, Françoise **Bollard** et Delphine **Lecointre** ont assuré la présentation de ce rapport.