



PROCES-VERBAL DU CONSEIL D'ACADEMIQUE
- SEANCE DU 7 NOVEMBRE 2013 -

Etaient présents : Mme MANES-GALLO, Mme MELANI, M. POUMAREDE, M. RAGOT, M. BALLESTA, Mme LAWRENCE, Mme MAGNE, M. ARCELIN, M. HAUQUIN, Mme LEBRAUD, Mme RAHOU, Mlle DUCOURNEAU, Mme BEGHAIN, M. BENOIT, Mme BINET, M. FIGEAC, Mme GOMEZ-VIDAL, M. GRANDJEAT, M. LE BLANC, Mme ONG VAN CUNG, M. PERNOT, M. REVAUGER, Mme TAUZIN-CASTELLANOS, Mme VIERA, Mme MARIUS, M. LASTECOUCERES, Mme PINEDE, M. DE LA FUENTE, Mme SENEGES, Mme DUTHU, M. RIGOLLET, M. SAILLANT, M. SELVA, Mme LAMOULIE, Mme ROLAND, M. DUVERGER, M. DESCHAMPS.

Etaient représentés : Mme JONES, Mme BOUCHIBA, M. LABARRE, M. ROUISSI, M. BERTRAND, M. FRANCE, Mme MARACHE.

Etaient invitées : Madame CAILLOT.

Monsieur JOURDAN ouvre la séance à 14H20. Il indique qu'il s'agit de la première réunion du Conseil Académique qui regroupe les deux Commissions de la Recherche et de la Formation Vie Universitaire prévue par la loi du 22 juillet 2013 qui établit une distinction entre ce qui est applicable dans le cadre des dispositions de la loi et ce qui doit être mis en place, comme le prévoit l'article L712-4 Alinéa 3 du Code de l'Education. Le Conseil Académique a une fonction de consultation et d'orientation de la politique de l'établissement. Dans ce cadre, il est prévu une présentation globale de la question du contrat quinquennal. Le Conseil débattera du projet avant qu'il soit soumis au Ministère pour contractualisation. Chacun doit s'approprier le contrat et participer à sa mise en route. Dans le contrat nous avons des cibles validées par le ministère et certaines imposées. Les crédits sont alloués en fonction des engagements du gouvernement devant l'assemblée nationale.

I - PROJET DE SERVICE- CONTRATS D'OBJECTIFS ET DE MOYENS

Mme CAILLOT présente la démarche de rénovation du dialogue de gestion et sa déclinaison en « projets de service » et « contrats d'objectifs et de moyens ». Le contrat pluriannuel en cours couvre la période 2011/2015. Il précise et définit les orientations, qui sont déclinées en objectifs, de l'université Bordeaux Montaigne à travers trois grands axes : les formations, la recherche, la gouvernance. Ce contrat est lui-même le résultat d'un travail avec le Ministère qui demande aux universités de contribuer, tout en prenant en compte les spécificités de chaque établissement, aux engagements pris devant le Parlement. Par conséquent, les objectifs qu'il comporte ont été pour partie imposés par le MESR à

l'établissement. Les crédits ministériels sont en effet fléchés selon des objectifs d'activité et de performance définis au niveau national.

Mme MANES-GALLO demande des précisions sur la méthodologie utilisée.

M. RAMBAUD explique la volonté de valorisation des projets des composantes, de mise en valeur des interactions de ces projets entre eux. Il évoque également la volonté de voir le projet d'établissement être pleinement approprié et mis en œuvre par chacune de ses composantes..

Mme CAILLOT ajoute que des réunions préparatoires avec les UFR et les services ont été mises en place. Elle poursuit son exposé en signalant que l'établissement doit orienter son action en tenant compte les objectifs fixés par la loi ESR :

- objectif prioritaire: la réussite étudiante («parvenir à 50 % de diplômés du supérieur dans chaque classe d'âge»),
- objectif recherche: permettre à celle-ci «dans toute sa diversité» de «mieux répondre aux grands enjeux sociétaux à venir»,
- objectif réorganisation du paysage institutionnel de l'enseignement supérieur et de la recherche: favoriser la coopération de site et garantir la collégialité et l'efficacité dans la gouvernance des universités,
- objectif d'ouverture à l'Europe et à l'international de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Partant du constat de l'absence d'une démarche globale impliquant l'ensemble des composantes dans la mise en œuvre de ce projet d'établissement, le projet déployé par l'établissement vise à faire vivre les engagements du contrat, à mettre en œuvre la démarche et les actions permettant à l'établissement de se mettre en mesure d'atteindre les objectifs d'activité et de performance contractualisés avec le Ministère.

Cette démarche engagée par l'établissement au printemps 2012 est devenue par la loi ESR de juillet 2013 une obligation législative : « Le président, selon des modalités fixées par les statuts, conduit un dialogue de gestion avec les composantes, afin que soient arrêtés leurs objectifs et leurs moyens. Ce dialogue de gestion peut prendre la forme d'un contrat d'objectifs et de moyens entre l'université et ses composantes. »

Mme GOMEZ-VIDAL ne comprend pas l'articulation de la démarche par rapport à la refonte du contrat quinquennal.

Monsieur JOURDAN répond qu'il s'agit de reprendre les engagements souscrits, voir si on les tient, rappeler l'objectif terminal dans le contrat actuel et s'inscrire dans la préparation du contrat suivant.

M. RAMBAUD ajoute que plus qu'un bilan à mi-parcours, il s'agit pour chaque composante qui participe au projet de service de mettre en avant ses spécificités et de les porter sur le document contractuel.

Mme CAILLOT indique que la démarche de l'équipe de direction est animée par une double volonté :

- décliner les objectifs du contrat quinquennal au niveau de chaque composante et leur permettre de visualiser dans quelle mesure elles sont concernées et comment elles peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs, en identifiant également les synergies et interactions interservices dans la poursuite de tel ou tel objectif,
- renouveler les termes et les modalités du dialogue de gestion avec chacune des structures.

L'articulation Projets de service et Contrats d'Objectifs et de Moyens concernent prioritairement les composantes dotées d'un directeur élu et d'un conseil élu (UFR et instituts en premier lieu). Elle se construit dans une logique de progression partant d'un projet de composante, résultat d'un travail de co-construction entre l'équipe de direction de l'université et celle de la composante, qui se traduit ensuite par la signature d'un Contrat d'Objectif et de Moyens actant les principaux engagements réciproques des deux parties.

Elle informe le Conseil Académique des difficultés et oppositions exprimées lors de la présentation des projets de service devant les conseils d'UFR et d'Instituts :

- décalage entre des objectifs contractuels et des moyens non-garantis qui évoluent au fur et à mesure des dotations annuelles de l'Etat,
- problème d'une réaction devant un projet pour le moment encore considéré comme « extérieur » dont la valeur ajoutée n'est pas identifiée,
- contestation du choix méthodologique de dissocier le projet et le COM, perçu comme le non-engagement de l'établissement dans la mise à disposition des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs,
- problème des indicateurs, qui sont vécus comme peu compatibles avec la culture universitaire et qui ne permettent pas de mesurer la complexité de la réalité des actions,
- idée que les enseignants mènent quotidiennement des projets et ne se retrouvent pas dans la formalisation du projet de service. Le fossé est trop grand avec la mesure au travers d'indicateurs, dans un vocabulaire perçu comme trop administratif

Actuellement, sur les 23 composantes et services de l'établissement, 12 ont commencé la démarche des projets de service.

Sur ces 12 composantes, les projets en cours de finalisation concernent les 3 UFR, le DAPS et la Direction de la Recherche. Un vote du CA sur les COM est prévu le 29 novembre 2013 pour les composantes qui auront finalisé et approuvé leur projet de service.

M. POUmarede reconnaît le déficit de participation des composantes mais souligne que la vraie question reste celle de l'adéquation des objectifs aux moyens.

M. Jourdan rappelle que notre université dispose d'une dotation annuelle intitulée « bonus quinquennal » de 620 000 euros alloués par l'état ainsi que des moyens propres résiduels. Il ajoute que même dans un contexte avec des perspectives limitées et peu de moyens, il faut développer des projets.

M. Pernot explique que, en matière de recherche, il existe de multiples sources de financement extérieures. S'il admet que la complexité des financements augmente, il ne trouve pas que les crédits alloués à la recherche soient catastrophiques. Le bilan de la recherche est globalement positif mais il faut être attentif au poids de la masse salariale contractuelle en développement constant et qu'il est difficile d'évaluer. Il faudra mettre en évidence des choses plus complexes qui feront la recherche dans dix ou 20 ans.

M. Grandjeat dit qu'il se sent à des années lumières de cette « logique d'entreprise » et veut garder une distance critique par rapport à ces nouvelles normes et façon de travailler. Il s'agit seulement pour lui d'un exercice de style. Il y voit une véritable mutation de l'université et veut garder une certaine distance vis-à-vis de cette logique managériale. Le mode de travail doit laisser une place à de l'incertitude, tout ne peut pas être calibré par des tableaux.



Mme DUTHU ajoute qu'être associé aux projets de service dans un cadre contraint est gênant. Elle ne se retrouve pas dans ce projet de service dont elle a du mal à situer la place. Elle signale que les personnels sont dans l'expectative.

Mme LAWRENCE dit que l'appréciation n'est pas seulement technocratique. Elle parle de perte d'énergie parce que beaucoup de choses ne sont pas valorisées. L'idée de ce contrat est l'appropriation de ces projets par tous les services. Certaines choses sont imposées mais il ne faut pas subir les indicateurs mais plutôt avoir des objectifs clairs et savoir prioriser des projets par rapport au budget actuel. Elle parle d'implication de tous dans un projet d'établissement. Il s'agit de recenser ce que chacun peut apporter.

M. RAGOT regrette cette mise en porte à faux en imposant une méthodologie plutôt que de faire adhérer à un projet. Il dit qu'il nous faut une vision claire des enjeux pour pouvoir avancer. Il souhaite également garder une certaine distance vis-à-vis des indicateurs et éviter le développement d'un management par la terreur.

M. JOURDAN précise qu'il partage l'analyse selon laquelle la méthode est bien au service du projet.

M. RAMBAUD estime que le projet a pour finalité une amélioration du service avec une déclinaison des orientations politiques et de rendre compte des actions. On est un seul et même établissement dans une logique d'activité et de performance demandée par le ministère.

M. REVAUGER dit qu'il s'agit d'une nouvelle étape d'un processus qui a démarré avec la LOF et qui nous piège. Il se dit sceptique par rapport à ce projet d'université. Il dit qu'il faut surtout bien prendre soin de mettre en avant les choses que l'on veut et peut faire.

M. LEBLANC pense qu'il faut encore plus faire attention au réel. Il remarque malgré tout qu'il y a de la place pour une université démocratisée en menant des réflexions sur les jeux de langage de chacun. Il n'y a pas de rapport de causalité quand on parle d'indicateur et il ne peut pas y avoir d'analyse unilatérale.

M. LASTECOUCERES est gêné par ces organigrammes de management et parle de hiatus difficile par rapport à la contrainte des moyens. Il dit qu'il faudrait innover pour libérer l'entreprise des lourdeurs.

M. JOURDAN dit qu'il faut avoir une vision commune avec un moment de réflexion sur nous-mêmes.

Mme LAWRENCE ajoute qu'il faut utiliser les compétences et ceux qui sont demandeurs. Il faut travailler avec les chefs de service qui sont compétents en matière de projet de service. Elle souligne qu'il faut une période d'ajustement pour travailler ensemble vers l'avenir.

Mme GOMEZ-VIDAL pense qu'il s'agit de pratiques et pas seulement de jeu de langage. Cette méthodologie entraîne un contrôle accru. Il ne faut pas être dupe des pratiques que le ministère nous impose et garder une grande vigilance.

M. HAUQUIN pense qu'il est important de travailler en synergie entre composantes. Il est très important de réfléchir avec les collègues enseignants de la direction que l'on veut donner à notre établissement. Il faut réfléchir à des solutions qui peuvent fédérer les bonnes volontés

M. GRANDJEAT critique cette technolanguage qui véhicule une idéologie qu'il réprouve. Il préfère reparler du projet au lieu de mettre l'accent sur la méthode. Les idées doivent venir de la communauté et nous devons essayer de trouver ensemble comment se démarquer des autres universités.

M. JOURDAN dit que la méthode n'est pas une fin en soi mais que le plus important c'est le projet. On ne peut s'exonérer de l'engagement pris auprès du ministère. Il faut dépasser cette méfiance et construire le projet de 2016 à partir du projet de 2011. L'objectif étant de contrecarrer les failles du projet précédent.

M. PERNOT répond sur la politique scientifique de l'établissement, prenant l'exemple des comportements des sociétés, il constate que les comportements changent les langues. Il faut se rencontrer, savoir ce que fait l'autre pour progresser. Il trouve que les échanges politiques améliorent les projets d'établissement et il rappelle qu'il n'est pas possible de fonctionner sans structures.

Mme CAILLOT fait l'état de l'avancement des projets de service. Elle souligne qu'ils n'ont pas été votés par les conseils d'UFR. Elle précise qu'actuellement, sur les 23 composantes et services de l'établissement, 12 ont commencé la démarche des projets de service.

Sur ces 12 composantes, les projets en cours de finalisation concernent les 3 UFR, le DAPS et la Direction de la Recherche. Un vote du CA sur les COM est prévu le 29 novembre 2013 pour les composantes qui auront finalisé et approuvé leur projet de service.

M. JOURDAN explique que les collègues des UFR ont cru que le projet construit valait contrat. Ils ont exprimé ne pas vouloir signer de chèque en blanc et ont donc refusé de voter.

Mme TAUZIN parle de refus de vote en UFR Langues

Mme MELANI évoque plutôt une relecture du projet pour une nouvelle présentation en Conseil d'UFR. Elle prévient que personne au sein des départements n'était au courant de ce projet.

Mme GOMEZ-VIDAL critique le manque de contenu du projet.

M. RAMBAUD reconnaît que la phase de projet n'a pas été menée à son terme à cause de l'échéance proche. On présente aujourd'hui la méthode et une autre présentation plus aboutie sera faite lors d'une prochaine réunion du CAC.

Mme GOMEZ-VIDAL voudrait des exemples concrets.

Mme CAILLOT répond que nous avons des difficultés liées à un problème de temporalité associé à un décalage culturel bien réel.

M. ARCELIN signale que les administratifs n'ont pas participé à l'élaboration du projet de service.

M. JOURDAN affirme sa volonté de renforcer cette participation.

Mme MANES-GALLO prévient que, non seulement, les personnels ne se reconnaissent pas dans le projet mais qu'ils ne se sentent pas à l'aise non plus.

M. POUMAREDE rappelle qu'il faut tenir compte de la vision des collègues.



Mme MANES-GALLO ajoute qu'il y a aussi un problème de ressenti.

Mme BINET dit que l'on n'a jamais entendu parler de ce projet.

M. JOURDAN reconnaît un défaut de fonctionnement et de communication. Il souligne qu'un grand nombre de collègues ne sont pas au courant qu'il existe un contrat quinquennal.

Mme CAILLOT admet qu'il y a eu des difficultés de redescente de l'information alors que l'un des objectifs de la démarche est d'associer les personnels à l'élaboration et à l'application du contrat au sein de l'établissement.

M. RAGOT dit qu'il faut améliorer la communication ascendante et que le projet doit émaner de la communauté.

M. RAMBAUD dit que le projet ne sera ni uniquement ascendant ni la simple déclinaison du contrat d'établissement passé avec le ministère, mais la rencontre des deux.

Mme TAUZIN souhaite que l'on profite de la période actuelle qui est moins chargée pour discuter.

Mme CAILLOT présente les projets de service dont la partie rédactionnelle est en cours de validation : UFR STC, Humanités, DAPS. Elle présente le tableau de bord puis le calendrier des projets par composantes et le suivi des projets.

M. JOURDAN conclut la séance en soulignant l'impérieuse nécessité de construire ensemble le présent contrat et celui à venir

II - QUESTIONS DIVERSES

En l'absence de questions diverses, la séance est levée à 16H30.

Le président

Jean-Paul JOURDAN