

Bilan du mandat 2021-2024

Un bilan prend toujours l'allure d'un catalogue d'actions et celui-ci n'y échappera pas car il est nécessaire de pouvoir mesurer l'importance, quantitative et qualitative, de ce qui a été fait et de ce qui reste à faire. Cependant, il est également utile d'avoir une vision d'ensemble et de comprendre comment une action s'inscrit de manière cohérente dans un projet général. C'est par cet aspect que nous allons commencer ce bilan des trois années et demie écoulées.

L'année universitaire s'est achevée par la publication, au Journal Officiel du 16 juillet dernier, du décret de création de l'établissement Public Expérimental (EPE), « Université de Montpellier Paul-Valéry », à compter de janvier 2025. Cette transformation de notre établissement n'est pas un acte isolé : elle s'inscrit dans le projet politique global qui sous-tend notre action fondée sur la défense d'un service public de qualité à destination de nos étudiants, porté par une Recherche active et performante. Outre la garantie d'indépendance qu'il nous assure, l'EPE va nous permettre de fédérer les forces du service public dans les Arts, la Culture, le Patrimoine et les Industries Culturelles et Créatives, pour faire de notre établissement l'élément moteur dans ce domaine de formations appuyées sur la recherche, fortement concurrencées par le privé. Il va assurer la reconnaissance de notre place nationale en affirmant notre identité forte et en faisant de notre Université une Université visible et reconnue pour sa recherche en LLASHS. C'est aussi au nom de cette politique de défense du service public que nous avons, par un dialogue permanent avec les tutelles, commencé à obtenir des moyens supplémentaires (postes, moyens budgétaires, locaux) pour combler le lourd déficit de l'établissement. Ce rattrapage, qui devra être prolongé, est déjà remarquable quand on sait que la plupart des établissements dont le budget décline gèlent ou suppriment des postes. C'est enfin toujours dans le cadre de la politique de service public que nous avons agi pour soutenir la recherche et la qualité de l'offre de formation.

Ce bilan débute par quelques « temps forts », marqueurs de notre action durant quatre ans. Ils sont emblématiques de la politique que nous souhaitons continuer à mener au service de l'université, de ses personnels et de ses étudiants. Au-delà des grands principes prônés par certaines listes, nous avons pris des mesures concrètes qui ont amélioré et continueront d'améliorer notre quotidien. Ils ont nécessité une présence et une action quotidienne, une volonté et une défense opiniâtre auprès des tutelles. Le renouveau de l'établissement a été initié par notre action et est sur une bonne voie. Il s'agit maintenant de nous donner les moyens de poursuivre cette action pour conforter les succès obtenus. Le message envoyé à nos tutelles, qui sont représentées dans les conseils, en particulier au conseil d'administration, doit être sans ambiguïté par un vote massif qui leur indiquera la volonté la plus large que cette politique se prolonge. C'est ainsi qu'elles sauront que la présidence agit bien au nom de la totalité de la communauté dont elle est issue et qu'elle représente.

La présidence de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3
Le 21 octobre 2024

Temps forts

Le rétablissement budgétaire

La mise en évidence, dans les discussions budgétaires avec les tutelles, d'un déficit structurel, très important mais jusque-là masqué, a conduit à la présentation durant trois ans de budgets négatifs qui ne pouvaient bien évidemment pas être acceptés par le Rectorat. Ceci a donc mené à une négociation, difficile mais qui a permis d'obtenir un soutien exceptionnel pérennisé de 9 M€. Le rétablissement du budget est en cours, mais il faut rester vigilant et obtenir les quelques 2 à 3 M€ nécessaires pour combler le déficit structurel.

Augmentation significative du nombre d'enseignants et enseignants-chercheurs

Le taux de couverture (c'est-à-dire le nombre d'heures d'enseignement réalisées sur le service des titulaires), rapporté aux effectifs de l'année 2023-24, est passé en 3 ans de 52,7% à 58,6%. Cette augmentation de 6% a été réalisée grâce à la création de 37 postes nouveaux (3 PR, 30 MCF, 4 PRAG) auxquels s'ajouteront ceux demandés cette année (7 à 9 suivant le résultat des négociations avec le Rectorat). L'objectif d'atteindre un taux de 60% dans chaque département est réalisable en 5-6 ans si cette politique volontariste est poursuivie. Entre 2016 et 2020, le nombre de postes avait en tout augmenté de 2.

Un nombre de BIATSS en forte croissance

Dans la même période, le nombre de postes de titulaires BIATSS a augmenté de 20 et un fort repyramidage a été opéré, le nombre de titulaires C baissant au total de 29 quand celui des B augmentait de 24 et celui des A de 25. Là aussi, plusieurs nouvelles créations et titularisations sont prévues cette année. Cette nette augmentation a été permise, en particulier, par la requalification de 93 supports comme « permanents » ce qui permet des recrutements de titulaires. Le nombre de titulaires avait augmenté (A,B,C confondus) de 4 entre 2016 et 2020.

Des opérations immobilières nombreuses et importantes

La réactivité et l'ambition dans les réponses à différentes opportunités (Opération Campus, CPER, Plan de Relance,...) ont permis de finaliser ou lancer des programmes qui vont profondément transformer nos conditions de travail, même si pour l'instant nous sommes dans le « dur » des chantiers : rénovations des bâtiments W et Z et de la partie ancienne de la maison des personnels, réhabilitation des amphithéâtres 1,2,3 et de leur parvis, et du bâtiment Ramon Llull (ancienne bibliothèque), doublement du programme de construction de La Fabrique, extension conséquente de l'Antenne de Béziers, obtention et réhabilitation du site Boutonnet, construction d'une crèche sont des programmes réalisés, lancés ou obtenus durant ce mandat. D'autres opérations sont en cours de négociation.

L'accent mis sur la réussite des étudiants

Retour aux 13 semaines de cours, renforcement du disciplinaire, double prise en compte des modules suivis (diplôme/compétences), efficacité accrue du PPP, création de la Direction des Études en charge de l'Aide à la Réussite (DEAR), rôle de l'ATELIER et des RUN, humanités numériques et humanités écologiques, défense de PaRéO et dispositifs L1+, L2+ sont autant de réalisations qui ont permis d'améliorer notablement la réussite en Licence. Pour les Masters, des actions ont été menées mais il reste une marge de progression pour accroître la réussite.

Une recherche intensive reconnue

MIRANDA est le seul PIA 4 reconnu dans le domaine des LLA-SHS. Il complète un nombre de mesures qui confortent notre établissement en tant qu'université de recherche intensive : renforcement des actions de publication, médiatisation et communication scientifiques, participation à la Fête de la Science, politique d'accueil des nouveaux arrivants, dotation à 2000 € par chercheur...

Bilan et perspectives

Vous le constaterez, le bilan qui suit est en réalité un point d'étape. Les mesures prises et les réussites obtenues doivent se prolonger pour prendre tout leur sens et revêtir un caractère définitif. En ce sens, même quand rien n'est explicitement annoncé, les perspectives sont incluses dans le bilan même des actions énumérées.

Budget

Le déficit structurel de l'université a fini par être compris et admis par nos tutelles. Pour parvenir à cette reconnaissance d'un déficit *structurel* et obtenir des moyens supplémentaires, nous avons commencé par afficher la réalité de la situation en présentant un budget initial 2022 (le premier préparé par l'actuelle présidence) en déficit, tout comme ceux de 2023 et 2024. C'est ainsi que nous avons obtenu, entre 2020 et 2024, une augmentation de 15 M€ des crédits de masse salariale auxquels s'ajouteront de nouveau 2 M€ pour le budget 2025. Sur ces 17 M€, 9 M€ auront été attribués et pérennisés au titre d'un soutien exceptionnel à notre établissement, soutien qui a été obtenu par un travail permanent d'explication et de discussion avec les tutelles ; la majeure partie du reste correspond à des mesures nationales. Si la situation est encore précaire, le redressement est amorcé. La présidence doit pouvoir prolonger le dialogue entamé avec les tutelles pour que le redressement structurel puisse être mené à bien et que l'amélioration en termes d'emplois porte ses fruits aussi sur le plan budgétaire.

Plafond d'emplois

Depuis le passage aux Responsabilités et Compétences Élargies, le nombre de fonctionnaires titulaires dans l'établissement dépend de deux critères : la masse salariale inscrite au budget (voir ci-dessus) et le plafond d'emplois. Entre 2020 et 2024, ce plafond a augmenté de 104 (0 entre 2016 et 2020). Cette augmentation a été réalisée par le ministère, à notre demande, pour deux raisons : d'une part l'affichage de la réalité des emplois à prendre en compte (qui a en partie expliqué la présentation d'un déficit budgétaire), d'autre part l'augmentation importante du nombre effectif d'emplois (voir ci-dessous).

Enseignants et enseignants-chercheurs

En 2021, la campagne d'emplois était déjà lancée et nous n'avons pu créer que deux postes de PR. La première campagne d'emplois que nous avons pu réaliser était celle de 2022 et, en 3 ans, le nombre de postes d'enseignants et enseignants-chercheurs a augmenté de 37. Dans le détail, entre le 1/9/2021 et le 1/9/2024, +20 PR (ce nombre tient compte du repyramidage de 17 MCF), +13 MCF (30 ont été créés, 17 ont été repyramidés en PR), +4 PRAG.

Pour l'année 2025 (campagne qui passera au CA de novembre prochain), il est prévu la création de 7 à 9 postes d'enseignants et enseignants-chercheurs, ce qui portera le total sur 4 ans à environ 45 (l'augmentation de ce nombre avait été de 2 entre 2016 et 2021). Pendant cette période, nous serons passés d'un taux de couverture (c'est-à-dire le nombre d'heures d'enseignement réalisées sur le service de base des titulaires) de 52,7% à 58,6%, notre ambition étant de parvenir à un taux d'au moins 60% pour chaque département.

Personnels BIATSS

L'évolution du nombre de personnels BIATSS est difficile à mesurer pour deux raisons : la plupart des supports créés sont au départ pourvus par des CDD ; des collègues contractuels qui obtiennent un concours et restent dans l'établissement occupent un poste déjà existant. Entre 2021 et 2025, les mesures concernant cette évolution ont été de deux ordres : d'une part,

la création d'une quinzaine de supports nouveaux, d'autre part un important travail d'examen poste par poste qui a amené à fléchir 93 postes actuellement occupés par des contractuels comme « permanents » (ce qui leur donne une existence administrative, c'est-à-dire les crée comme supports). À nous ensuite de les mettre progressivement au concours pour recruter des titulaires au lieu de contractuels en fonction de nos possibilités de financement. Les mesures d'accompagnement pour le passage de concours ont aussi été intensifiées, d'où deux campagnes très fructueuses en terme de réussite aux concours.

Dans le détail, durant le mandat actuel, le nombre de postes de titulaires BIATSS a augmenté de 20 et un fort repyramidage a été opéré, le nombre de titulaires C baissant de 29 quand celui des B augmentait de 24 et celui des A de 25 (dont 9 A et 6 B par la procédure de repyramidage exceptionnelle du ministère). Les chiffres correspondants pour la période 2016-2020 sont donnés à titre indicatif. Quatre nouvelles créations et plusieurs titularisations sont prévues pour 2025.

	01/01/2016	01/01/2021	01/09/2024
Nombre de postes de titulaires A	116	118	143
Nombre de postes de titulaires B	113	127	151
Nombre de postes de titulaires C	156	144	115
Total	385	389	409

Opérations immobilières

Notre campus, route de Mende, est en travaux depuis longtemps et le sera encore pour plusieurs années. La réalisation d'opérations immobilières se fait sur un temps parfois très long et doit souvent à plusieurs équipes présidentielles successives. Pour ne citer que ce qui s'est terminé durant le mandat ou se passera dans un avenir proche (sans parler de nombreux travaux de maintenance plus ou moins importants) : ATRIUM, réfection des amphithéâtres 1,2,3, rénovation de la partie ancienne de la maison des personnels, des bâtiments W et Z, des bâtiments B et C, réhabilitation du bâtiment Ramon Llull, construction de La Fabrique, extension du bâtiment D, extension de l'antenne Du Guesclin de Béziers, construction d'une crèche. Sans compter tous les travaux extérieurs liés à la réalisation de la ligne 5 du tramway. D'autres travaux sont également en cours de négociation sur les sites Boutonnet et Saint Louis.

ATRIUM

Si ce projet s'est achevé, sous la supervision de l'Opération Campus, lors du présent mandat, il datait de plus de 15 ans puisque c'est la Présidente Anne Fraïsse qui l'avait initié en 2008. Désormais opérationnel, il s'agit d'un bâtiment particulièrement emblématique et qui peut légitimement faire la fierté de notre communauté. L'ouverture d'ATRIUM a aussi coïncidé avec le transfert de trois services (Handi-Études, SAFCO, SCUIO-IP) et les réorganisations que cela a impliquées.

Amphithéâtres 1,2,3

Il s'agit de travaux qui ont pu être réalisés grâce au Plan de Relance du gouvernement dans le contexte de la COVID. Cette réfection, ainsi que la reprise du parvis qui les sépare, a permis une amélioration particulièrement importante de ces équipements. Mais a rendu très difficile la vie des collègues pendant la durée des travaux !

C'est en partie pour cette raison que nous avons négocié et obtenu de l'État l'attribution provisoire des locaux du site Boutonnet. Il s'agit d'une solution qui n'est pas totalement satisfaisante mais permettra d'attendre la réalisation des travaux de réhabilitation du bâtiment Ramon Llull et la construction de La Fabrique.

Rénovations

Les rénovations de la partie ancienne de la maison des personnels, des bâtiments W et Z (opérations réalisées grâce au Plan de Relance) et des bâtiments B et C (fin du CPER 2015-21) ont été achevées ou entièrement réalisées durant le mandat. Si les travaux des bâtiments W et Z n'ont impacté principalement que les personnels qui y sont hébergés, la rénovation des bâtiments B et C a touché les composantes et services qui y étaient abrités, mais aussi nombre des enseignements qui s'y déroulent et ont dû être délocalisés.

Réhabilitation du bâtiment Ramon Llull

La bibliothèque ayant déménagé dans ATRIUM, la réhabilitation de Ramon Llull, elle aussi réalisée dans le cadre de l'opération Campus, a pu être engagée. La phase d'études en concertation avec les services et formations qui y seront installés est quasiment terminée et les architectes rendront leur projet définitif avant la fin de l'année. Les travaux devraient s'achever en 2027. Cet apport très important en mètres-carrés, avec celui de La Fabrique, va permettre une réorganisation et une redistribution de nombreux locaux, ainsi qu'à terme la suppression des salles Préfa (algécos du parking route de Mende).

Construction de La Fabrique

Ce bâtiment, financé par la Région dans le cadre de sa participation à l'Opération Campus, était destiné à accueillir sur deux étages des locaux et équipements dédiés à l'innovation pédagogique et aux nouveaux usages numériques en accompagnement du projet Nexus. Dès le début du mandat, la Région a accepté notre demande que deux étages supplémentaires soient intégrés au programme pour permettre le regroupement de l'ensemble des salles informatiques mutualisées du campus route de Mende. Le budget de cette opération a ainsi été plus que doublé, avec une participation de notre établissement de 1 M€. Les études, qui ont été retardées en raison de contraintes budgétaires de la Région, vont reprendre avec l'objectif qu'un programme définitif soit prêt à l'été prochain. La livraison est envisagée pour fin 2027.

Extension du bâtiment D

Il s'agit d'une rénovation complète du bâtiment et d'une surélévation d'un étage sur une partie. Ces travaux sont prévus en toute fin du CPER 2021-27 mais celui-ci a pris beaucoup de retard, entre autres suite à la crise COVID, et il est désormais visé un phasage du début des travaux avec la fin de ceux de Ramon Llull.

Durant les trois tranches de travaux décrites ci-dessus (Llull, La Fabrique, bâtiment D), les salles Préfa resteront indispensables. Ce n'est qu'à la fin de ces réalisations que leur suppression pourra être envisagée.

Extension du Centre Universitaire Du Guesclin de Béziers

Cette extension a été obtenue dans le cadre du CPER 2021-27. Originellement prévue pour une surface très faible, la demande a été revue dès le début du mandat et le projet finalement validé correspond à une surface de plancher de 2200 m², soit une surface utile de 1642 m², plus en adéquation avec les besoins d'extension du site. Le programme est en cours de finalisation avec un objectif de début des travaux mi-2025.

Construction d'une crèche

Serpent de mer évoqué depuis de très nombreuses années, la réalisation d'une crèche est enfin à l'ordre du jour, grâce en particulier à l'intervention du Vice-Président chargé des relations avec les collectivités territoriales. L'université va mettre à disposition une partie de son terrain (la parcelle entre le bâtiment H et l'avenue du Val de Montferrand sur laquelle est encore situé l'ancien bâtiment d'accueil de l'entrée du campus, aujourd'hui désaffecté) pour que la Ville de Montpellier réalise une crèche d'une trentaine de berceaux dont une dizaine réservés prioritairement à nos personnels et étudiants.

Site Boutonnet

Après le départ de l'École de Chimie dans ses nouveaux locaux, ce site a provisoirement été affecté à notre établissement, à notre demande, en particulier pour accueillir les enseignements qui ne pouvaient plus se dérouler route de Mende. L'un des bâtiments a été cédé définitivement au CROUS pour la réalisation d'une cité internationale d'une centaine de logements ; le bâtiment principal nous reste affecté dans le cadre d'une convention de trois ans renouvelable. Le besoin lié aux travaux route de Mende devrait disparaître quand l'ensemble de ceux-ci auront été réalisés, mais nous avons demandé une affectation définitive du site à notre université pour regrouper des services en dépendant et relevant de la politique interuniversitaire¹ et de l'ouverture sur la société civile (Opération Campus, SAIEC-Service d'Accueil International Étudiants/Chercheurs, Collège doctoral, Pépite-LR, CTOE, MSH-SUD, Institut ICARES, UTT-Université du Tiers Temps). Cette affectation vient d'être obtenue, accompagnée de la prise en charge des travaux de réhabilitation dans le cadre de l'Opération Campus pour un montant de 23,5 M€.

Site Saint Louis

Les locaux situés Rue Saint Louis appartiennent en propre à l'université. Nous avons lancé une étude de faisabilité et de chiffrage des travaux qui sont nécessaires pour sa réhabilitation et nous travaillons activement à l'obtention des crédits pour réaliser ces travaux.

La liste des travaux en cours ou à venir est déjà longue et leur impact sur la vie quotidienne des personnels et des étudiants est important. Mais toutes ces réalisations sont indispensables pour, dans quelques années, amener nos campus au niveau de qualité que méritent toutes celles et ceux qui y travaillent et y étudient. Notons que seule une participation prévue de 1 M€ pour la construction de La Fabrique impacte notre budget pour la réalisation de toutes ces opérations puisque, pour tout le reste, des financements ont été obtenus ou sont en cours de négociation. L'impact budgétaire réel de ces travaux de construction réside dans l'entretien des bâtiments nouveaux qui viendra augmenter la charge (financière et humaine) de fonctionnement de l'établissement.

Dans l'avenir, il restera à obtenir les financements nécessaires à la réalisation d'un équipement sportif route de Mende à la hauteur de la qualité du travail accompli par le SUAPS et le département des sports, ainsi que d'un dernier bâtiment de taille suffisante pour permettre la finalisation de la répartition des composantes et l'augmentation encore nécessaire du nombre des salles de cours, en parallèle avec la destruction des préfabriqués du campus. Sans compter, bien sûr, tous les travaux de maintenance ou d'amélioration qui doivent continuer.

Structuration

Nous avons déjà eu l'occasion de communiquer sur la création de l'EPE (voir entre autres les messages de la Présidence des 6 mai et 24 juillet). Cette transformation de notre université est déterminante tout en restant dans le cadre du code de l'éducation² auquel nous sommes attachés. Elle va permettre à l'établissement d'aborder l'avenir avec confiance et efficacité.

¹ Suite à la dissolution de la COMUE en 2019, une convention de Coordination Territoriale Occitanie Est (CTOE) a été signée le 12 octobre 2019 entre l'Université de Montpellier, l'Université Paul-Valéry Montpellier 3, l'Université de Nîmes, l'Université de Perpignan et l'École Nationale Supérieure de Chimie de Montpellier. Cette Convention définit en particulier une gouvernance et les missions spécifiques dévolues à chaque établissement. Nous en présidons le Directoire depuis 2022 et avons réussi à en maintenir les financements par la Région. Ce sont les services associés à la CTOE qui seront hébergés sur le site Boutonnet.

² Le 9 juillet 2024, le CNESER s'est prononcé favorablement (27 voix Pour, 14 Abstentions, 5 voix Contre) sur la création de notre EPE. Il s'agit du premier EPE ayant recueilli un vote favorable pour sa création, le respect du code de l'éducation ayant été salué par les organisations votant au CNESER.

D'autres changements importants de structuration ont été réalisés : autonomisation de l'ATELIER (Service d'Appui à la Pédagogie), la DIVEP (Direction de la valorisation, de l'entrepreneuriat et de la professionnalisation) et le CREMAD (Centre de ressources multimédia, audiovisuel et data) qui permet une action cohérente et efficace, chacun dans son domaine. Suite au travail réalisé dans le domaine de la transition écologique, la DTES a été créée. Elle a notamment en charge la réalisation du schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociétale et environnementale et le lien avec le ministère sur le suivi de la transition écologique pour un développement soutenable (TEDS).

Recherche

En ce qui concerne la Recherche, le bilan est riche. En premier lieu, il convient de noter la réussite du projet MIRANDA dans le cadre du PIA4, doté de 12 M€ sur 8 ans avec un abondement jusqu'à même hauteur de la Région. Ce succès complète d'autres obtentions de financements et concrétise les partenariats solides établis avec les écoles publiques d'arts, mais aussi avec les différents organismes de recherche, CIRAD, IRD, INRAP, INRAE, CNRS, une convention-cadre ayant été signée avec ce dernier. La place de notre établissement comme université de recherche intensive est aussi confortée par son entrée dans l'alliance européenne FilmEU dont nous sommes pour l'instant membre associé. On notera également une gestion très collégiale de l'ensemble des procédures concernant les enseignants-chercheurs et du positionnement de l'établissement sur les questions nationales et internationales (15 motions du CS ou du CAC), une large concertation sur la politique scientifique, une politique active de soutien aux laboratoires (dotation amenée dans le prochain budget à 2000 € par chercheur, politique d'accueil des nouveaux arrivants, secrétariat pour toutes les équipes, gratuité du prêt entre bibliothèques...). Le renforcement des actions de publication, médiatisation et communication scientifiques s'est concrétisé à travers un soutien financier aux PULM et à la MSH (reconnue comme Unité d'Appui et de Recherche par le CNRS en 2021) et par la mise en place des Portes-Ouvertes du Site Saint-Charles lors de la Fête de la Science. Un dialogue constant avec l'ensemble des acteurs (internes comme externes) a permis une prise en compte réactive des problématiques de chacun.

Formation

L'accent a été particulièrement mis sur la réussite des étudiants.

La nouvelle structuration des licences a permis d'une part de renforcer le contenu disciplinaire des parcours, d'autre part de répondre aux demandes ministérielles d'une lecture des formations par compétences avec la mise en place d'une double organisation des maquettes : verticale (licence disciplinaire) et horizontale (validation de compétences, niveau de langues, préprofessionnalisation selon les choix personnels de l'étudiant).

Grâce au rétablissement des 13 semaines de cours par semestre, le coût des licences (en heures par étudiant) atteint désormais la moyenne nationale des licences LLASHS avec, par ailleurs, un écart de charge assez faible entre les différentes disciplines grâce à la mutualisation. Cela implique que nous offrons aujourd'hui à nos étudiants le volume d'encadrement qu'ils sont en droit d'attendre et que nos licences à faibles effectifs sont moins menacées de disparition qu'ailleurs.

Ces dispositifs généraux ont été renforcés par plusieurs mesures :

Prise en charge du Projet Professionnel Personnalisé (PPP) en 2^e année par le SCUIO-IP (et la DIVEP avec un ingénieur pédagogique) qui, grâce au travail accompli, est désormais un dispositif efficace et un pont solide entre le monde académique et le monde du travail.

Création de la Direction des Études et de l'Aide à la Réussite (DEAR) et d'un système progressif d'aides individualisées à la réussite, parmi lesquelles la mise en place de la méthodologie universitaire, du renforcement disciplinaire et du cartable de l'étudiant ainsi que

l'évolution des LANgues Spécialistes d'Autres Disciplines (LANSAD), désormais gérées par le Centre de Langues Étrangères et Régionales (CLER) (12 langues obligatoires et 13 langues optionnelles, organisées en parcours de niveaux).

Mise en cohérence des aides aux étudiants initiées dans la loi ORE et que le Contrat d'Objectifs, Moyens et Performance (COMP) va venir renforcer pour une meilleure réussite : encadrement individualisé des licences, des bénéficiaires du OUI-SI (768 en 2022-2023) et de l'organisation des programmes d'études, renforcement méthodologique et disciplinaire, entretiens individuels, projets collectifs encadrés, ateliers de méthodologie et de travail universitaire, tutorat d'accompagnement, sorties culturelles, module d'ouverture, aide à la réussite, dispositif d'accompagnement, ressources en ligne, accompagnement en distanciel, atelier de renforcement, atelier de remédiation, atelier d'apprentissage. C'est ainsi que 23 dispositifs hors-maquettes sont proposées à plus de 2900 étudiants et pris en charge par 83 référents pédagogiques.

Déploiement du contrat pédagogique de réussite (CONPERE), avec chaque année plus de 4700 contrats pédagogiques signés, environ 3800 projets d'études rédigés et plus de 1300 entretiens individuels réalisés.

Dispositif L1+, L2+ qui a remplacé le statut d'ajourné autorisé à continuer (AJAC). Ce dispositif permet aux étudiants redoublants ayant acquis au moins 35 ECTS de s'avancer sur des ECUE de l'année suivante en bénéficiant d'un suivi personnalisé dans le cadre du CONPERE. Il s'ajoute au DU PaRéO (Passeport pour Réussir et s'Orienter), diplôme universitaire pluridisciplinaire d'un an ouvert aux bacheliers, qui dispose d'un encadrement renforcé et permet une transition réussie entre le lycée et l'enseignement supérieur, grâce à une année dédiée à découvrir les sciences humaines et sociales, à asseoir des connaissances fondamentales en mathématiques, français, culture générale, et à construire son projet de formation en adéquation avec son potentiel réel.

La réussite en Licence se joue également dans l'accompagnement pédagogique des enseignants et enseignants-chercheurs. À ce titre, outre les actions conduites par l'ATELIER, un réseau de Référents Usages Numériques (RUN), enseignants volontaires, a été constitué en lien avec les directions de composantes, chacune étant représentée. Leur rôle est d'identifier des besoins et de faire découvrir à leurs collègues les outils et dispositifs numériques (accompagnement à la scénarisation d'un enseignement, par exemple) en lien direct ou pas avec leur discipline. Ils contribuent ainsi à la formation par les pairs via le partage de pratiques, notamment en participant aux Rencontres Pédagogiques organisées par l'ATELIER pendant lesquelles ils présentent des retours d'expérience. Lors de ces rencontres, les réflexions pédagogiques sont centrées sur la réussite et l'accompagnement des étudiants.

L'ensemble de ces mesures ainsi que la mise en œuvre des nouvelles maquettes ont produit des résultats probants sur les taux de réussite en Licence. De 2016 à 2023, ce taux est ainsi passé de 38,3% à 51,2% en L1, de 72,2% à 75,6% en L2 et de 75,7% à 78,8% en L3.

En ce qui concerne les masters, les nouvelles maquettes ont été conçues de façon plus diversifiée. Les résultats sont également satisfaisants. Toujours de 2016 à 2023, les taux de réussite sont ainsi passés de 58,9% à 74,1% en M1 et de 72,9% à 81,5% en M2.

En termes d'encadrement des masters, l'université reste toutefois en dessous des heures par étudiant par rapport au niveau national. Une marge de manœuvre existe donc et doit être résolument mobilisée pour améliorer encore la réussite notamment aux niveaux de l'encadrement des mémoires, de l'aide à la rédaction des productions pédagogiques et scientifiques et d'une meilleure prise en charge de l'Enseignement à Distance. Les masters désignés dans le cadre du COMP seront les premiers à bénéficier de ce soutien.

Focus sur le site de Béziers

Au Centre Universitaire Du Guesclin (CUDG) de Béziers, le maintien des quatre licences généralistes proposées s'inscrit dans un premier axe politique qui vise à offrir à des publics aux

profils socio-économiques fragiles et à la mobilité géographique réduite, des formations très demandées à Montpellier. Ces quatre licences (AES, Histoire, Information-Communication et Psychologie) accueillent chaque année autour de 820 étudiants. Les taux de réussite en L1 sont à peu près équivalents à ceux de Montpellier, un peu plus faibles en L2 mais meilleurs (+7 points) en L3.

L'ouverture de la licence Sciences du Langage s'inscrit également dans la perspective d'offrir une formation de licence permettant l'accès en Master. Elle vise aussi à répondre aux besoins de formation aux métiers du professorat des écoles et entre dans un dispositif de déploiement de dispositifs innovants avec des formations hybrides.

La forte implication dans la Stratégie régionale et dans le Schéma Local de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (SLESRI), en parallèle d'un travail étroit avec les acteurs socio-économiques du territoire, constitue le second axe de la politique universitaire déployée à Béziers : y développer des formations en lien avec les besoins du territoire et qui répondent aux exigences d'une montée en compétences permettant des débouchés professionnels au-delà du bassin d'emploi local.

Le BUT Carrières Sociales a été transformé en Licence Professionnelle en trois ans afin de favoriser le développement d'une formation qui corresponde aux forts besoins professionnels dans le secteur de l'intervention sociale. L'affirmation de telles formations sur le site biterrois est un axe stratégique important adapté au profil des étudiants, aux dynamiques du territoire et aux compétences pédagogiques et de recherche de plusieurs enseignants et enseignants-chercheurs de notre établissement.

Une seconde Licence professionnelle a vu le jour en 2024, elle aussi liée à l'inscription territoriale du CUDG : la licence professionnelle Langues et Tourisme qui vient également répondre à des besoins clairement identifiés dans le cadre du SLESRI. Elle complète ainsi l'offre de formation en tourisme déjà présente avec le Master Tourisme et Développement Durable des Territoires qui attire annuellement 30 à 40 étudiants. Ce renforcement du pôle « tourisme » du CUDG constitue un axe stratégique important. La licence d'Histoire a ainsi ouvert un parcours Patrimoine qui correspond aux dynamiques de mutation du monde professionnel dans le secteur touristique.

Le Master Communication publique et politique, du département Information et Communication, est également un succès. Il accueille annuellement de 40 à 50 étudiants tant d'origine locale que nationale. Les premiers résultats en matière d'insertion professionnelle à la sortie du Master sont très encourageants et montrent la forte adéquation aux secteurs d'emploi des étudiants formés.

Le maintien à Béziers du DU PaRéO, pourtant menacé mais soutenu par la Présidence, correspond à notre volonté de favoriser la réussite en licence. Il se déploie sur le site biterrois en s'appuyant sur des partenariats avec des acteurs locaux tels le Point Information Jeunesse.

La formation tout au long de la vie, un enjeu sociétal

Depuis l'adoption de la nouvelle loi *Pour la liberté de choisir son avenir professionnel*, en septembre 2018, la formation tout au long de la vie a connu de profonds bouleversements tant du point de vue des acteurs que des dispositifs. Ce cadre a imposé d'adopter une stratégie au sein de notre établissement qui lui permette de rester un acteur reconnu de la formation professionnelle, devenue encore plus qu'auparavant un marché concurrentiel, tant au niveau interne qu'à l'extérieur de l'université. La création du Service de l'Apprentissage et de la Formation Continue (SAFCO) en 2022, fruit de la réunion des deux services SUFCO et UFA, participe de cette stratégie. Plusieurs chantiers ont dès lors été impulsés pour assurer cette mission de service public au service des publics, mais aussi pour nourrir le dialogue entre l'Université (à travers le SAFCO et les équipes pédagogiques) et les partenaires, acteurs du monde socio-économique. À cet égard, le SAFCO est le seul établissement universitaire d'Occitanie proposant les quatre activités qui relèvent de la formation professionnelle

(formation, alternance, VAE, bilan de compétences). Il faut souligner que la conduite de ces diverses activités, qui se complexifient, doit être mise au crédit d'une équipe engagée et dévouée. Les enjeux, les réussites et les risques à relever pour la *formation tout au long de la vie* peuvent être regroupés autour de quelques grands axes.

Accueillir, orienter, accompagner les publics en reprise d'études, développer l'alternance dans l'intérêt des étudiants et de leur professionnalisation et développer des formations spécifiques en LLASHS

Les effectifs inscrits en Formation Continue restent stables : autour de 700 stagiaires dont environ 200 stagiaires inscrits en DAEU sur les sites de Paul-Valéry, Béziers, Ganges, Lodève et au sein de 3 centres relevant de l'administration pénitentiaire. Ces dernières années, une stratégie spécifique de développement de formations courtes a été engagée en proposant désormais plus de 30 modules professionnels. De plus, en 2022, l'université à travers le SAFCO, associée à un consortium de 19 établissements de formation continue, a remporté un AMI (Appel à Manifestation d'Intérêt) en portant le projet Digital FCU/UniCamp. Le SAFCO s'est aussi engagé dans la production de quatre formations en 2023 et participera en 2024 au déploiement d'une formation portée par l'université de Perpignan.

La création du SAFCO a également permis, en lien avec les composantes, la mise en œuvre d'un « plan alternance » afin de valoriser et développer l'offre de formation en alternance (en 2024, 72 parcours de formations, 287 apprentis, organisation en partenariat avec le CFA ENSUP LR de job dating/alternance).

Assurer la valorisation de l'offre de formation et les relations partenariales

La reconnaissance par les partenaires, financeurs ou employeurs et l'entretien de relations nombreuses et régulières sont d'autant plus stratégiques que le contexte du financement de la formation professionnelle ouvre une période d'incertitudes. Désormais, et depuis son installation en janvier 2024, en proue de campus, au sein du bâtiment ATRIUM, le SAFCO dispose d'une visibilité exceptionnelle qui témoigne bien de cette volonté d'inscrire pleinement la formation tout au long de la vie comme un des axes centraux de développement d'une université inclusive, ouverte à toutes et tous. Au-delà, la valorisation de l'offre de formation et de l'utilité sociale des sciences humaines et sociales passe également par un travail étroit mené avec les services communs, les services centraux et les composantes (avec la DES pour le RNCP/RS, avec le SCUIO-IP pour la réalisation des livrets DiCoPro, la DSIN dans le schéma directeur du numérique).

Les enjeux budgétaires, RH, le double label qualité Certif'Région/Qualiopi

À l'heure où l'augmentation des ressources propres au sein de notre établissement constitue l'une des recommandations de notre tutelle face à notre déficit structurel, la question budgétaire pour le SAFCO est tendue. Le modèle économique exigeant un auto-financement total implique que les recettes soient suffisamment importantes pour permettre l'équilibre budgétaire. Dans le contexte de transformation et d'évolution des financements de la formation professionnelle, les recettes sont restées stables (en 2023 et 2024, les recettes perçues sont d'environ 1,9 M€ pour la formation continue et 1,8 M€ pour l'apprentissage). La présidence de l'université a par ailleurs tenu à accompagner la dynamique du service en lui attribuant un poste de PRAG pour renforcer l'encadrement du DAEU. Cependant comme pour le reste de l'établissement, le poids croissant du GVT et la prise en charge de nouvelles mesures salariales ont abouti à une augmentation mécanique de la masse salariale (GVT de +100 k€ en 2024, +60 k€ en 2023) ce qui a conduit à réviser le montant du reversement aux composantes et aux formations (passage de 57% à 54% en 2024).

Pour autant une stratégie de développement ambitieuse ne peut s'envisager sans l'engagement d'une équipe d'agents formés aux enjeux de la formation professionnelle. Pour assurer ce développement, l'équipe administrative a été fortement renforcée.

Depuis 2017, le SUFCO est engagé dans la démarche qualité et a obtenu une double labellisation Certif'Région/Qualiopi en 2021. L'UPVM3 reste le seul établissement d'Occitanie à avoir obtenu ce double label qui vient attester la reconnaissance des milieux professionnels. Après l'audit de contrôle en mai 2023 (aucune non-conformité), le SAFCO reste mobilisé dans la démarche qualité.

Relations internationales et francophonie

Le bilan est là aussi positif. L'adjonction à la Vice-Présidence des Relations Internationales d'un volet relations avec les collectivités territoriales a permis de développer et approfondir celles-ci qui sont très fructueuses à l'exemple de l'obtention de la réalisation prochaine d'une crèche en bordure de notre campus. Notre université a été associée au sommet Afrique-France et aux activités qui l'ont prolongé depuis et elle est impliquée dans la dynamique Med-Vallée, notamment avec le développement de l'institut ICARES qui sera localisé sur le site Boutonnet. Une maison de la Francophonie a été créée. Le label Qualité FLE a été renouvelé avec des notes en amélioration et l'IEFE a connu un développement important (il est d'ailleurs désormais à l'étroit). Il a en particulier permis l'accueil d'étudiants ukrainiens et la DRIF s'est mobilisée pour l'accueil de chercheurs réfugiés. Le rayonnement international de l'université est très satisfaisant puisque les effectifs dépassent ce qu'ils étaient avant la crise COVID et deux doctorats *honoris causa* auront été décernés pendant le mandat. Enfin il faut noter le comportement vertueux de l'ensemble des acteurs, avec notamment une réduction drastique des déplacements de l'équipe présidentielle, en particulier en avion, et la réalisation de travaux d'économie d'énergie dans les bâtiments affectés à la DRIF.

Vie de campus

Il s'agit d'une question transversale, avec une Vice-Présidence dédiée, et nombre d'actions sont à noter. Le taux d'utilisation de la CVEC est en forte hausse et se rapproche désormais de l'équilibre (rappelons que ces crédits doivent faire l'objet d'une utilisation ciblée et que l'objectif est qu'ils soient consommés à 100%). Par ailleurs, malgré un contexte économique difficile, les actions du SCUAS ont pu être maintenues, en particulier la soirée des personnels qui a lieu début juillet. La rédaction d'un schéma directeur de la vie étudiante sera achevée cet automne.

Les situations de handicap ont été un point d'attention majeur de ce mandat : après un travail exploratoire réalisé par la chargée de mission, une Vice-Présidence a été créée pour prendre en charge ces questions très importantes pour notre université et développer les actions en la matière. Un très gros travail a été réalisé : création d'un service dédié « Handinnovation », rédaction d'un schéma directeur du handicap, mise en place de référents dans les composantes et les services, amélioration générale de l'accessibilité dans tous ses aspects, meilleure définition du parcours d'accueil et du soutien pédagogique des étudiants concernés, intégration d'un réseau national et obtention de mécénats, développement d'un réseau actif en partenariat avec les acteurs locaux, organisation de journées thématiques et création de ressources, etc.

La question de la disponibilité et de l'usage des locaux est bien évidemment très sensible et déterminante pour l'ensemble des personnels et étudiants. La création d'une mission dédiée à ces questions a permis de grandement améliorer la prise en charge des demandes et leur satisfaction. Elle a aussi mis en évidence la nécessité de l'évolution de l'outil, évolution qui s'est traduite par l'adoption du logiciel ADE-campus et la création d'une cellule dédiée. Malgré des réticences bien compréhensibles, cet outil donne une vision bien plus précise des besoins et permettra, quand tous les utilisateurs se le seront approprié, une gestion beaucoup plus fluide, en particulier des besoins ponctuels. Le chargé de mission planning est désormais Vice-Président délégué au Patrimoine et a pris en charge le suivi de l'ensemble des nombreuses opérations immobilières.

Il faut enfin noter la mise en route d'un travail important de la DRRH sur la Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT). Nombre d'actions ont été initiées en direction des personnels (jardin partagé, séances de sophrologie, ouverture de la salle de sport de la maison des personnels, formation sur l'ergonomie du poste de travail, ...). Une « semaine de la QVCT » a été organisée en juin 2024 avec ateliers et conférences, suite à laquelle une enquête a été réalisée en automne dont l'objectif est d'améliorer les conditions d'exercice des agents. Enfin, une chargée d'accompagnement RH a été recrutée en juin 2023 pour assurer le suivi individuel des agents (par exemple, accompagner le retour après une longue absence pour raison de santé ou après un congé de maternité/paternité).

Numérique

Sous l'impulsion du Vice-Président, le rôle de l'ATELIER a été clarifié et recentré. La dimension pédagogique est devenue un point d'entrée important au service de la réussite des étudiants. Le volet accompagnement pédagogique s'est étoffé avec le réseau des référents usages numériques (RUN) et les rencontres pédagogiques thématiques, le groupe de travail de pédagogie universitaire autour des apprentissages et du portfolio, les accompagnements individualisés, le pack méthodo, l'hybridation des langues LANSAD, plus de formations à destinations des nouveaux enseignants, le soutien aux projets pédagogiques via l'accompagnement d'ingénieurs pédagogiques ou les réflexions concernant l'émergence de l'intelligence artificielle. En appui d'actions menées par la Vice-présidence déléguée aux situations de handicap, un référent accessibilité numérique a été nommé. Le statut de service commun de l'ATELIER a permis la nomination d'une codirection particulièrement efficace et qui travaille en très bonne harmonie.

Le schéma directeur du numérique (SDN) se poursuit malgré les difficultés en termes de ressources humaines ou liées aux nombreuses évolutions qui interviennent en permanence (liées aux outils eux-mêmes ou aux changements dans les demandes et leurs priorités). Il reflète le dynamisme de notre université dans ce domaine, au point que nous avons dû limiter le nombre de projets, en dialogue avec la DSIN qui le porte, via le comité stratégique du numérique. Nous pouvons mentionner parmi les actions les plus marquantes et structurantes, menées par une équipe engagée et dévouée, la stabilisation de nouveaux modes de fonctionnement dans l'organisation post Covid19 (infrastructure, sécurité, télétravail, visio, Moodle,...), l'installation sur le site de Boutonnet, la construction d'ATRIUM avec ses infrastructures et outils numériques, le déploiement de nouveaux outils au service des personnels ou des étudiants (ADE, GED, SAGHE,...), la mise en place d'une nouvelle politique de gestion du parc informatique permettant une utilisation plus rationnelle des moyens informatiques tout en limitant les risques croissants de cyber-attaques, la poursuite du travail important et essentiel de veille, en particulier en matière de sécurité informatique, la collaboration régionale à la construction du data center de la région Occitanie DROCC, etc. La réalisation d'une nécessaire évolution du site institutionnel a commencé avec la DIRCOM et la DSIN et sera poursuivie.

La Vice-Présidence a permis de répondre avec succès à plusieurs appels à financement importants, dans le cadre du plan de relance ou des fonds FEDER (OHE Campus avec l'université Fédérale de Toulouse, REACT'UE – Plan de transformation numérique, plan de relance hybridation : formation des enseignants au numérique, services numériques aux étudiants-plateforme BLAST). Elle a aussi mis en œuvre une coopération étroite et très fructueuse avec les universités de Toulouse et de Perpignan avec des actions mutualisées et la forte implication de l'ATELIER (tableau de bord Moodle, guide de l'hybridation, capsules du pack méthodo à destination principale des L1, création des « journées Synergie Pédagogie Occitanie » et d'une collection HAL, Rencontres hybridation à l'UPVM3 avec des équipes de Toulouse et Perpignan).

Le projet Nexus a été reconsidéré avec des évolutions importantes. Les « Briques » sont désormais proposées à tous les étudiants, mais sont facultatives. Le projet permet de renforcer la politique d'aide à la réussite en licence portée par la DEAR, ainsi que la politique de valorisation de la professionnalisation portée par la DIVEP, avec en particulier la labellisation des licences et le soutien au déploiement de l'approche par compétences. L'intégration des personnels du projet au sein des divers services - principalement ATELIER, DIVEP et DSIN - permet d'assurer la pérennité des actions et leur meilleure appropriation. La poursuite du projet a été validée par le jury international en charge de l'évaluation qui a souligné un certain nombre de réussites comme la richesse de l'approche pédagogique et la capacité à faire évoluer les pratiques avec en particulier la création des services ATELIER et DIVEP, mais aussi l'excellent travail réalisé par l'ensemble de l'équipe Nexus très investie dans ses missions.

Culture

Le Vice-Président a réalisé un gros travail de mise en place de partenariats avec la Ville, la Métropole et la Région, qui a permis de positionner notre université comme un acteur incontournable de nombreux événements culturels. Il a construit un réseau très important de partenaires, en particulier pour la structuration de l'EPE. Plusieurs actions récurrentes ont été initiées, notamment un cycle de conférences « Tu parles, Charles » particulièrement suivies. Le Centre Culturel Universitaire est très actif et a eu un rôle très important pendant la crise COVID et le blocage de l'université. Le Musée des Moulages est en développement (et à l'étroit !) : il a accueilli la statue du Poséidon (dépôt de la Métropole) qui se trouvait auparavant sur la place du Nombre d'Or à Antigone, il participe régulièrement à des échanges avec d'autres musées (en particulier un partenariat très actif avec le Louvre) et une solution a été trouvée pour qu'il réalise des achats dans le cadre de ventes aux enchères (achat d'un vase d'Hildesheim, d'un bronze représentant les Parques de Clésinger, du tableau d'Ernest Michel commémorant les 600 ans de l'université de Montpellier...).

Professionnalisation et relations avec le monde socio-économique

Notre université fait état d'un très bon taux d'insertion de ses étudiants dans le monde du travail. À titre d'exemple, nous enregistrons un taux d'emploi de 90,8%, 30 mois après l'obtention d'un master, et 84% pour les diplômés de licence professionnelle. L'action de la Vice-Présidence est indissociable de celle de la Direction de la Valorisation de l'Entrepreneuriat et de la Professionnalisation (DIVEP). Un important travail de communication a été réalisé auprès des doctorants et des entreprises pour favoriser l'insertion des diplômés. Une attention particulière a été portée aux contrats CIFRE (23 doctorants CIFRE actuellement accompagnés par le pôle Valorisation/DIVEP) et à l'entrepreneuriat étudiant (82 Étudiants-Entrepreneurs de Paul-Valéry sont engagés dans un projet entrepreneurial). Une plateforme de développement d'un réseau professionnel (PAULVA PRO) ouvrira en 2024-2025 et l'ancrage de la professionnalisation au sein de l'établissement a été renforcé par la création des labels pré-pro auxquels sont rattachés les 208 enseignements de pré-professionnalisation suivis par les étudiants de licence. Le dispositif Projet Professionnel Personnalisé a été orienté vers les poursuites d'études et de carrières et le développement de l'esprit d'entreprendre. Le déploiement de l'Approche Par Compétences et sa visibilité ont été initiés et de nouveaux partenariats avec le monde socio-économique sont à l'étude, tels l'accueil d'une antenne de l'Institut Régional du Travail d'Occitanie et une collaboration avec l'agglomération méditerranéenne de Sète pour le développement de programmes de formation dans le domaine des Industries Culturelles et Créatives.

Améliorations et perspectives

Le bilan présenté ci-dessus est évidemment parcellaire, de nombreuses autres réalisations ayant eu lieu pendant ce mandat et, comme on peut le voir, de nombreux chantiers ont été mis en route et nécessitent d'être soutenus en poursuivant la politique qui a permis de les initier. Les relations avec les partenaires, les collectivités, les organismes de recherche et les tutelles doivent être maintenues et renforcées. Elles ont été fructueuses et il ne doit pas y avoir de relâchement dans leur développement.

Vis-à-vis du programme qui a mené à l'élection, en 2020, de l'équipe actuelle, beaucoup a été réalisé, même s'il reste quelques engagements à finaliser ou à tenir.

La défense du service public dans tous ses aspects a été un fil directeur.

Les mesures pour un développement conforme à nos valeurs de la recherche ont été prises et défendues, mais il sera nécessaire de réussir la simplification administrative qui n'est pas encore une réalité.

Le développement d'une stratégie pour la formation de nos étudiants a été opéré ; il reste à réaliser le chantier de la refonte de l'enseignement à distance.

Nous travaillons en permanence au maintien d'un campus de qualité et une attention particulière est portée à sa qualité éco-responsable.

Nous avons réduit au minimum les pouvoirs donnés à la Présidence par la LPR et les lois du même ordre en favorisant un dialogue riche dans les conseils et commissions (les comptes rendus de ces instances attestent de la large liberté de parole accordée à tous les participants), mais nous devons améliorer la diffusion des informations et des décisions prises.

Enfin, nous avons mis en place des procédures et instances visant, en interne, à faciliter le dialogue et prévenir les difficultés. La DRRH pilote la mise en œuvre d'un plan d'actions sur le bien-être au travail dans le cadre général de la QVCT. Vers l'extérieur, nous avons développé les relations dans la confiance et le respect mutuel avec les tutelles et les partenaires.

Il faut maintenir le niveau de qualité très élevé de nos formations et de notre recherche, mais aussi des différents services de l'université sans quoi rien n'aurait été possible et rien ne le serait. Aucune des actions réalisées n'aurait pu l'être sans l'ensemble des personnels de l'établissement dont la qualité et le professionnalisme sont constamment rappelés, ce qui concourt à l'écoute et à l'attention que portent les tutelles à nos actions et nos demandes.