

RAPPORT D'AUTO-ÉVALUATION

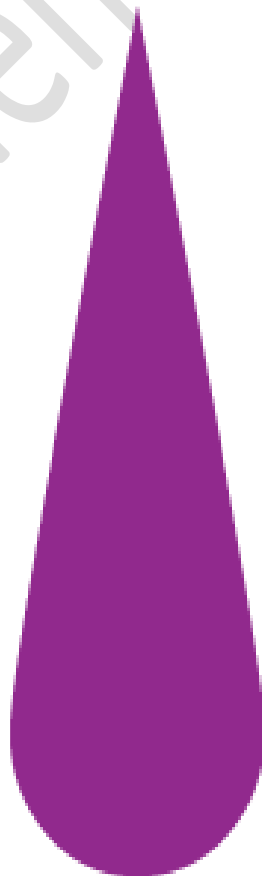
CONTRAT PLURIANNUEL 2016-21

Vague B

Septembre 2021

TABLE DES MATIÈRES

Contexte de l'évaluation	3
Caractérisation de l'Université Bordeaux Montaigne	3
DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL	5
1.1 Positionnement institutionnel	5
1.2 Stratégie institutionnelle	8
1.3 Organisation interne et Gouvernance	13
1.4 Pilotage opérationnel global	20
DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION	39
2.1 Politique de recherche.....	39
2.2 Politique de FTLV.....	45
2.3 Lien entre recherche, formation et documentation	53
DOMAINE 3 : RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS.....	56
3.1 Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle.....	56
3.2 Vie étudiante	60
CONCLUSION	67
GLOSSAIRE	68



INTRODUCTION

Contexte de l'évaluation¹

Initialement prévue en septembre 2020, la remise du rapport d'auto-évaluation a finalement été fixée au 1^{er} octobre 2021 par le HCERES qui a annoncé par communiqué de presse, le 14 avril 2020, la modification du calendrier d'auto-évaluation des établissements de la vague B pour tenir compte de la crise sanitaire.

Le calendrier institutionnel de l'Université Bordeaux Montaigne (UBM) a également subi les effets de la crise sanitaire. Les élections aux conseils centraux se sont déroulées en février 2020. L'élection du nouveau président était prévue le 30 mars. Cette élection n'ayant pu avoir lieu en raison du confinement, l'établissement a été placé sous administration provisoire jusqu'au 20 mai 2020, date de l'élection à la tête de l'UBM d'un candidat portant une liste d'opposition à la présidence en place de 2016 à 2020.

Le travail d'auto-évaluation de l'établissement avait cependant commencé au niveau opérationnel dès octobre 2019. 11 groupes de travail thématiques se sont régulièrement réunis de novembre 2019 à février 2020, aboutissant à une rédaction très partielle du Domaine 1 et à celle, quasi complète, des Domaines 2 et 3. N'étant pas porteur d>IDEX ni d'ISITE au cours de la période, l'établissement n'est pas concerné par le Domaine 4.

La nouvelle équipe de direction se trouve dans une situation inédite consistant à faire le bilan du pilotage stratégique et opérationnel d'une politique qu'elle n'a pas soutenue et, pour la directrice générale des services qui a pris ses fonctions en octobre 2019, d'une organisation interne qu'elle a découverte dans un contexte particulièrement difficile, celui de blocages récurrents d'UBM par des mouvements sociaux de novembre 2019 à janvier 2020. À l'issue d'une année de mandat, cet exercice s'est pourtant avéré particulièrement utile puisqu'il a permis, d'une part, de prendre la mesure des objectifs réalisés au cours du contrat 2016-21 et de préciser, d'autre part, les orientations stratégiques du contrat 2022-26 en articulant les contraintes et marges de manœuvre identifiées lors de la précédente mandature et le programme politique de la nouvelle équipe.

Caractérisation de l'Université Bordeaux Montaigne

Créée en 1970, l'Université Bordeaux 3 a fait le choix en 2013, à travers un référendum, de ne pas se joindre au processus de fusion des Universités de Bordeaux 1, 2 et 4 qui a conduit à la création de l'Université de Bordeaux (UB). Elle est depuis l'établissement de référence pour la formation et la recherche dans le domaine des Arts, Lettres, Langues, Sciences Humaines et Sociales du site bordelais (ALLSHS), et s'est renommée Université Bordeaux Montaigne (UBM).

UBM est un EPSCP structuré en 3 UFR² (Humanités, Langues et Civilisations, Sciences des Territoires et de la Communication), 1 IUT, 1 Institut du Journalisme Bordeaux Aquitaine (IJBA), 1 Département des Études

¹ Cf. Annexe A0.1 Chronologie des événements marquants 2016-21 page 3

² L'UFR Humanités compte 5 départements (Arts, Histoire de l'art, Histoire, Lettres, Philosophie) ; l'UFR Langues et Civilisations en compte 13 (Sciences du langage, Mondes anglophones, Etudes arabes, basques, chinoises, coréennes, germaniques, ibériques,

du Français Langue Étrangère (DEFLE), 1 Département des Activités Physiques et Sportives (DAPS) et 1 antenne de formation à Agen (Lot-et-Garonne).

En 2020-21, UBM comptait 18 137 étudiants inscrits³ (y compris les inscriptions en master MEEF, en certification CLES et C2i, hors CPGE et DU). 94 % des étudiants sont inscrits sous le régime de la formation initiale.

UBM compte, en 2021, 9 unités de recherche (UR, anciennement équipes d'accueil), 6 unités mixtes de recherche (UMR) et 1 unité mixte de service (UMS). L'établissement soutient 3 maisons d'édition, 1 cellule de transfert et 2 dispositifs de valorisation de la recherche. UBM dispose également d'une école doctorale, Montagne-Humanités.

Six lieux sont dédiés aux activités de recherche, dont la Maison des Sciences de l'homme d'Aquitaine (MSHA) qui est devenue Unité d'Appui à la Recherche (UAR) depuis le 1^{er} janvier 2021. UBM a participé au Labex Laboratoire d'excellence des Sciences Archéologiques de Bordeaux (LaScArBx) avec l'Université de Bordeaux jusqu'en 2021.

L'effectif total des personnels⁴ de l'établissement est passé de 1 306 en 2016 à 1 258 en 2019. UBM s'appuie sur 707 personnels enseignants (461 titulaires, 246 contractuels) et 551 personnels BIATSS (334 titulaires et 217 contractuels, dont 103 sur des missions pérennes).

En 2020, le budget de l'établissement s'élevait à 92 353 268 euros en crédits de paiement⁵.

UBM est implantée sur 3 sites géographiques (Pessac, Bordeaux, Agen). En 2020, elle comptait 10 bibliothèques ou centres documentaires. Elle est l'établissement support d'un Service Interuniversitaire chargé de la Gestion du Domaine Universitaire (SIGDU) implanté sur 3 communes (Talence, Pessac et Gradignan). Le patrimoine immobilier affecté à l'établissement est de 78 841 m².

italiennes, lusophones, slaves, Langues Étrangères Appliquées) ; l'UFR Sciences des Territoires et de la Communication en compte 3 (Géographie, Sciences de l'information et de la communication, Aménagement-Tourisme-Urbanisme).

³ Cf Annexe A2.2 Formation des étudiants » page 53

⁴ Sources : bilans sociaux 2016 et 2019

⁵ Compte financier 2020

DOMAINE 1 : PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL

1.1 Positionnement institutionnel

L'Université Bordeaux Montaigne est la seule université uniquement ALL et SHS de la Région Nouvelle-Aquitaine et elle n'offre pas de disciplines communes, tant en matière de recherche que de formation, avec les autres établissements du site bordelais⁶.

L'histoire récente d'UBM a été marquée par son refus de fusionner avec les 3 autres universités bordelaises ayant abouti à la création de l'Université de Bordeaux le 1^{er} janvier 2014. Son appellation actuelle est d'ailleurs une conséquence et un symbole de cette décision :

« Au mois d'avril 2013, sous la présidence de Jean-Paul Jourdan, la communauté universitaire s'était positionnée à 86% contre la fusion avec les trois autres universités de Bordeaux. Cette position, considérée comme suicidaire par une majorité de nos partenaires institutionnels, s'est fondée sur la crainte à terme de voir, au sein d'une structure imposante, la disparition d'un certain nombre de disciplines considérées dans le sens commun comme « inutiles » (langues anciennes, disciplines rares) au profit d'autres se prévalant d'une utilité sociale plus immédiate (sciences et technologies), faisant ainsi perdre le potentiel de recherche des Humanités sur le site bordelais. Une autre crainte était liée à la structure même d'un établissement d'une telle ampleur, faisant disparaître des liens et des relations de travail de proximité, prenant des décisions d'organisation uniforme quand on sait les écarts de cultures entre les disciplines et la richesse de chacune (sans pour autant reconnaître une vertu à l'éparpillement). Avec le recul, la crainte majeure était celle d'un polissage et d'une uniformisation des façons d'enseigner et de faire de la recherche, de ne plus mettre les étudiants et les chercheurs au cœur du dispositif... [L'enjeu fut de construire un projet non pas contre l'université de Bordeaux, mais singulier et autonome, se fondant sur des valeurs humanistes auxquelles nous engageait la figure tutélaire de Michel de Montaigne (construire une unité à partir des diversités)]. »

Dans son rapport de 2015, le HCERES laissait entendre que la focalisation d'UBM sur son identité humaniste s'accompagnait d'une propension « à ne pas approfondir la coopération avec des partenaires tels qu'ils sont », lui faisant courir un risque d'isolement. Les objectifs assignés au contrat 2016-21 montrent que l'Université a tenu compte de cette mise en garde : même s'ils sont encore trop souvent le fruit d'initiatives individuelles, les partenariats en matière de recherche et de formation sont à la fois nombreux et variés, tant au plan régional que national et international. L'équipe en place depuis mai 2020, consciente de sa singularité dans le paysage bordelais et confiante dans sa capacité à y apporter une contribution d'égal à égal, entend poursuivre le développement de sa politique partenariale et d'en enrichir la communauté.

1.1.1 Identité ALL SHS forte et revendiquée au service de l'ouverture et de la collaboration

Le refus de la fusion avec l'UB ne doit pas occulter l'esprit d'ouverture et de collaboration qui se manifeste par des liens étroits, formels ou informels, entre enseignants-chercheurs, unités de recherche et de nombreux organismes et collectivités territoriales. UBM a une longue tradition de plurilinguisme et de multiculturalisme, liée à la fois à son implantation sur un territoire transfrontalier et au dynamisme international de ses enseignants-chercheurs et de ses unités de recherche.

⁶ À l'exception de l'archéologie



Les atouts d'UBM en matière de recherche sont réels et reconnus, tant au niveau collectif⁷ qu'individuel⁸. L'exemple de l'archéologie est sans doute emblématique des liens féconds entretenus par UBM et des excellents résultats obtenus par une communauté unie, au niveau local, national et international. Organisées en fédération des sciences archéologiques de Bordeaux, les unités de recherche des universités de Bordeaux et de Bordeaux Montaigne ont acquis une reconnaissance nationale et internationale et obtenu un Labex, LaScArBx. Sans avoir une visibilité comparable, les unités de recherche d'UBM ont toutes établi de longue date des partenariats pérennes, principalement avec les organismes, établissements et collectivités de la région Nouvelle-Aquitaine. Ces collaborations scientifiques, dans les domaines de recherche spécifiques à UBM, se caractérisent par la primauté accordée à l'interdisciplinarité et à l'interculturalité. Elles permettent des approches axiales des enjeux environnementaux, sociaux, politiques, économiques et culturels d'aujourd'hui, sous différents angles d'approche : études diachroniques et aréales, études de différents types de sources et d'objets (textes, matériaux, monuments, etc.). Loin du risque d'isolement pointé par le précédent rapport du HCERES, la recherche à UBM s'inscrit dans une mise en réseaux à dimension internationale, dont témoignent la richesse et la variété des terrains de recherche sur tous les continents.

L'université entretient aujourd'hui près de 450 partenariats de coopération internationale, tant dans le domaine de la formation que de la recherche, avec 72 pays (dont 252 dans 38 pays européens). Traditionnellement orientée vers l'Europe et l'Afrique, la politique internationale d'UBM se déploie également vers l'Asie orientale, avec la création d'une UR dédiée à cet espace.

Le dynamisme de la recherche à UBM est parfois occulté, pour le regard extérieur, par la place qu'elle accorde à la formation. En effet, l'université a fait un choix, constamment réaffirmé et largement partagé par la communauté, de favoriser l'accès de toutes et tous à l'enseignement supérieur.

En conséquence, sa caractéristique principale est la part prépondérante des effectifs étudiants en licence (soit 78,4%⁹) et le pourcentage important, en 1^{er} cycle, des étudiants en L1 (environ 50% de l'effectif de licence). Entre 2016-17 et 2020-21, le nombre d'inscriptions principales a globalement augmenté de 8,6 %, passant de 16 701 à 18 137. La plus forte augmentation concerne les licences (+14,1 %), suivies des masters (+8,1 %). L'établissement a désormais quasiment atteint ses capacités d'accueil maximales, avec un taux d'occupation des bâtiments de 103 % pour les amphithéâtres, de 87% pour les salles de cours.

L'offre de formation actuelle, tant en 1^{er} qu'en 2^{ème} cycle, a été conçue dans une logique à la fois métropolitaine et régionale, caractérisée par la spécialisation et la complémentarité des domaines disciplinaires des établissements du site. De très nombreux liens, institutionnels, conventionnels ou informels, existent entre ceux-ci et UBM.

Depuis la mise en œuvre de Parcoursup, le taux de pression sur certaines formations de L1 reflète l'attractivité d'UBM, y compris au niveau national. Si la proportion de néo-bacheliers en L1 est inférieure au taux moyen observé, malgré la vitalité des liens établis avec les établissements de l'enseignement secondaire, il convient de noter que, depuis plusieurs années, UBM attire de très nombreux étudiants en réorientation - dont un récent rapport de l'IGESR¹⁰ souligne qu'elle est devenue un phénomène de masse.

⁷ Cf Rapports d'évaluation des unités de recherche du HCERES

⁸ Nombre de délégations IUF (par discipline sur la période), de CRCT et de délégation CNRS cf. page

⁹ Cf Annexe A2.2 Formation des étudiants » page 53

¹⁰ IGESR, La réorientation dans l'enseignement supérieur, juin 2020

L'offre de formation en master est très riche (70 parcours-type en 2020), voire foisonnante, d'autant que l'architecture en champs de formation, annoncée en 2016, n'a pu être mise en œuvre. Cette abondance s'explique par la volonté des unités de recherche d'encourager la spécialisation en master d'une part, par l'insuffisante articulation entre la politique globale de l'établissement et celle de ses composantes de formation et de recherche d'autre part.

L'attractivité des masters est très contrastée, certains n'arrivant pas à remplir leur capacité d'accueil, tandis que d'autres n'ont pas les moyens de répondre à la très forte demande. C'est notamment le cas du master de l'Institut de Journalisme Bordeaux Aquitaine (IJBA), seule école publique de journalisme de province à bénéficier d'une réputation nationale.

UBM est en outre un opérateur reconnu pour l'enseignement et la certification de compétences en langues étrangères (CLES) et en français langue étrangère (DELFI et DALF) de l'enseignement supérieur. Elle est également un centre officiel agréé pour la passation de tests internationaux dans plusieurs langues étrangères. Le Centre de Langue de Bordeaux Montaigne (CLBM) assure l'enseignement de 24 langues, sous la forme de cours du soir destinés aux étudiants de l'université mais également, à travers le conventionnement, aux étudiants des établissements et aux salariés des collectivités locales de la métropole bordelaise. Les cours du soir sont également ouverts aux particuliers. Le Département d'Etudes du Français Langue Etrangère (DEFLE) assure des cours en journée et en soirée, ainsi que des stages d'été, à destination d'étudiants originaires d'un pays où le français n'est ni la langue officielle ni la langue administrative.

1.1.2 Articulation avec la coordination territoriale

Le contrat quinquennal 2016-21 prévoyait qu'UBM participe activement à l'affirmation du rôle de la ComUE créée en 2015. L'équipe précédente s'y était particulièrement investie, voyant en cette dernière « *un rempart contre toute menace ou du moins pression quant à une possible intégration à l'Université de Bordeaux* ». La ComUE d'Aquitaine a bien fonctionné concernant le numérique, la gestion des crédits et le suivi des investissements numériques relevant du CPER. L'Université de La Rochelle a rejoint celle-ci en 2017 mais le départ de l'Université de Bordeaux, annoncé cette même année, a précipité sa dissolution le 31 mars 2020.

A la faveur de l'ordonnance du 12 décembre 2018 autorisant de nouvelles formes de regroupement, les établissements partenaires¹¹ ont opté pour la création d'une Convention de Coordination Territoriale (CCT) sans chef de file. La convention a été signée en octobre 2019 et les emplois de la ComUE répartis entre les 7 établissements de la CCT en mars 2020.

Depuis cette date, les membres de la CCT se réunissent tous les mois. Au moment de la rédaction de ce rapport, la plupart des recrutements ont été effectués et les conventions d'application de chacune des 7 actions signées. UBM est, comme les autres établissements partenaires, très impliquée dans l'avancement des travaux de la coordination. Elle est porteuse de plusieurs actions¹² et accueille la secrétaire de la conférence de la CCT.

¹¹ Université de Bordeaux, Université Bordeaux Montaigne, Université de Pau et des Pays de l'Adour, Université de La Rochelle, Institut d'études politiques de Bordeaux, Institut national polytechnique de Bordeaux, Bordeaux Sciences Agro.

¹² Action 1- Réalisation d'études relatives aux conditions de vie et d'études des étudiants au niveau territorial afin de mieux accompagner ces derniers dans leur diversité, avec une attention particulière à la problématique du logement étudiant ; Action 2- Réalisation d'actions en faveur du développement de nouvelles pratiques pédagogiques, notamment dans le domaine de la production de ressources pédagogiques numériques ; Action 3- Conception et la mise en œuvre d'action au titre de la politique d'accueil et d'accompagnement des étudiants migrants.

1.1.3 Environnement national

UBM développe ses relations avec les autres établissements d'enseignement supérieur et s'engage dans la réflexion nationale relative à la formation et à la recherche à l'université. Le président d'UBM est membre du bureau de l'AUREF (Alliance des Universités de Recherche et Formation) et participe à ce titre à une réunion hebdomadaire qui permet aux établissements membres de dégager une voix commune sur les questions qui occupent les universités et les relations avec le ministère.

Par ailleurs, le président d'UBM est vice-président de la commission « recherche et innovation » de la Conférence des Présidents d'Universités (CPU) et à ce titre co-anime, avec la présidente de l'Université de Lyon 2, le groupe de travail SHS de la CPU, qui se donne pour mission de valoriser les ALLSHS auprès du ministère et de la société en faisant des préconisations et des recommandations.

1.2 Stratégie institutionnelle

La stratégie d'UBM a été déclinée, dans le volet spécifique du contrat 2016-21, en 3 grands objectifs :

- un nouveau modèle de gouvernance,
- une stratégie de recherche basée sur le partenariat,
- une offre de formation au service d'une meilleure réussite des étudiants et d'une insertion professionnelle de qualité.

Chaque objectif stratégique a été décliné en plusieurs objectifs opérationnels, assortis d'indicateurs¹³ destinés à mesurer la performance de l'établissement par rapport aux objectifs visés. Le Projet Annuel de Performance (PAP), présenté au CA lors du vote du budget initial en décembre, et le Rapport Annuel de Performance (RAP), présenté en même temps que le compte financier en février, comporte 9 jalons, 14 indicateurs communs, 5 indicateurs spécifiques et 27 indicateurs « UBM ». Le RAP est accompagné d'une légende permettant d'apprécier l'évolution de chaque indicateur par rapport à la réalisation de l'année antérieure. Ces indicateurs constituent un bon outil de suivi et d'évaluation de l'activité, mais ils sont trop nombreux et trop hétérogènes pour permettre une analyse de l'impact des activités d'UBM sur son écosystème.

L'analyse du bilan effectué par domaine opérationnel montre que les objectifs annoncés dans le contrat ont été en partie atteints.

1.2.1 Professionnalisation des fonctions support

L'objectif de renforcement de la capacité opérationnelle de l'établissement « fondée sur une articulation politico-administrative optimisée » s'est notamment traduit par la professionnalisation des fonctions support. Elles ont gagné en solidité et en expertise par rapport aux faiblesses recensées dans le rapport d'évaluation fait par le HCERES en 2014-15, grâce à la mise en œuvre de **schémas directeurs** destinés à assurer un pilotage pluriannuel basé sur un modèle économique.

Dans un contexte financier contraint et compte tenu du poids de la masse salariale dans le budget de l'établissement, la maîtrise du risque financier a constitué un objectif majeur du contrat en cours. Plusieurs leviers d'action ont été définis et des outils ont été construits.

La mission de **contrôle interne budgétaire et financier** est pilotée par la Cellule d'Aide au pilotage (CAP) en lien avec l'Agence Comptable et une charte adoptée en CA en 2016 en organise le fonctionnement. La

¹³ Cf. Annexe A1.4 Tableaux de bord, indicateurs et données de caractérisation page 19

cartographie des risques financiers et comptables ainsi que le plan d'actions sont produits via un comité de gouvernance dédié, présentés en CA.

Le **cycle budgétaire est bien maîtrisé** et fait une large place au dialogue avec les UFR, les UR, les directions et les services, sans toutefois prendre la forme de contrats d'objectifs et de moyens. Afin d'anticiper les effets de la masse salariale sur le budget, il a été cependant nécessaire de revoir le calendrier de son élaboration afin de faire coïncider la campagne d'emploi et les priorités budgétaires définies par les conseils. Chargée de la mise en œuvre de la politique indemnitaire, de la gestion des carrières et de l'organisation des recrutements, la DRH n'a pas pu à ce jour finaliser la réalisation du schéma directeur des ressources humaines, préalable indispensable à la mise en place d'une véritable politique de GPEEC.

En matière d'exécution budgétaire, on constate une sous-exécution des dépenses de fonctionnement, liée à la rigidité actuelle de la structure budgétaire, au nombre important de Centres de Responsabilités Budgétaires et à la méconnaissance des mécanismes de déprogrammation/reprogrammation des crédits alloués.

Compte tenu des aléas liés à la mise en œuvre de la GBCP avec un système d'information peu performant, UBM ne dispose pas encore d'un outil permettant de déployer la comptabilité analytique afin de connaître et de construire des modèles pluriannuels et prévisionnels de la soutenabilité économique de l'ensemble de ses activités. Cependant, sa contribution active au projet ministériel de connaissance des coûts et des activités (P2CA) lui a permis d'avoir une bonne connaissance rétrospective de ses coûts complets. Cet exercice s'est appuyé sur les compétences acquises en contrôle de gestion, qui permettent notamment à UBM de piloter sa masse salariale depuis le passage aux RCE, et d'analyser l'exécution du coût de l'offre de formation. L'établissement s'engage dans le déploiement d'un SI décisionnel, les premières étapes ont été réalisées en 2020-2021, avec le recrutement d'une ingénieure dédiée à la DSIN : rapatriement ou nettoyage des univers MANGUE, GFC ; rédaction du cahier des charges pour l'univers PECHE ; benchmarking auprès de universités ayant déployé un SI décisionnel

Désormais dotée d'un schéma directeur du numérique et d'une gouvernance adaptée, la DSIN élabore une feuille de route pluriannuelle qui lui permet de réaliser des projets structurants, malgré le manque de moyens humains.

Un travail important a été conduit en matière immobilière. Le patrimoine d'UBM présente des insuffisances quantitatives (manque de locaux, tant pour l'enseignement que la recherche) et qualitatives (vétusté, problèmes de sûreté, d'accessibilité et de sécurité). Adopté en cours de contrat, **le schéma directeur de l'immobilier et d'aménagement (SDIA) a permis de dresser le « carnet de santé immobilière »** de l'établissement, de prioriser les travaux et de maîtriser les risques. La fonction patrimoniale a été renforcée afin de mener à bien les travaux prévus dans le cadre des partenariats de l'Opération Campus, avec la Société de Réalisation Immobilière et d'Aménagement (SRIA), et du CPER 2015-2020 avec l'Etat et le Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine. Le SDIA comporte un volet sur les économies d'eau et d'énergie, ainsi que sur la performance énergétique bâtementaire, intégrant les perspectives de développement durable et de transition écologique.

Toutefois, la capacité d'autofinancement d'UBM reste fragile, comme le notait le précédent rapport du HCERES, et constitue un point de vigilance du plan pluriannuel d'investissement. La signature, en 2020, du projet partenarial d'aménagement sous l'égide de l'Etat, dans le prolongement de l'Opération d'Intérêt Métropolitain (OIM) Bordeaux Inno Campus (BIC) démarrée en 2016, devrait ouvrir des perspectives concertées d'aménagement et d'équipement des campus métropolitains à moyen terme.

Par ailleurs, le programme volontariste de la nouvelle équipe en matière de développement durable et de transition écologique permettra de développer des partenariats avec la région Nouvelle-Aquitaine dans le cadre sa stratégie Néo Terra adoptée en 2019.

1.2.2 Stratégie de recherche basée sur le partenariat

Le contrat 2016-21 a annoncé une reconfiguration de la politique scientifique de l'établissement. Cet objectif s'exprime ainsi, dans la rédaction initiale de ce rapport :

« L'objectif, au moment de la rédaction du contrat, fut de dépasser les ressentiments et les craintes de la communauté pour construire une stratégie émancipatrice [...] ».

Pour construire cette stratégie émancipatrice, 6 pôles d'attractivité ont été créés¹⁴. Il s'agissait d'un tout premier pas pour mettre en avant les champs de recherche, de formation et d'innovation les plus avancés pour une meilleure visibilité extérieure. Aucun financement spécifique n'a été accordé à ces pôles, qui avaient pour objectif principal de communiquer vers l'extérieur (créer une nouvelle image ciblée), de permettre en leur sein une meilleure continuité entre formation, recherche et valorisation (donc fédérer les acteurs qui parfois ne se connaissaient pas). Il s'agissait également de montrer à la communauté que la différenciation ne conduit pas à de l'injustice, notamment en termes de financement. Enfin, ce dispositif témoignait de la volonté de renforcer le volet recherche afin que l'Université Bordeaux Montaigne ne soit pas perçue uniquement comme une université de formation de 1^{er} cycle.

Dans le domaine de la recherche, l'objectif était aussi d'opérer un changement de culture. Tenter de sortir de la seule et très aristocratique recherche individuelle et de désacraliser l'accès aux appels à projet régionaux, nationaux ou européens. Une série de mesures concrètes (CRCT, modulations de services, aides à la constitution de dossiers, etc..) a été mise en place et a connu un certain engouement et plusieurs succès. »

Depuis 2014, les financements obtenus dans le cadre des appels à projets de l'IDEX sont majoritaires et les enseignants-chercheurs d'UBM y ont largement contribué. La fin du Labex, en 2020, a eu bien entendu des conséquences sur la construction du budget dès 2021. Cependant, UBM a renforcé sa capacité à répondre aux appels à projet européens, nationaux et régionaux, en réorganisant la Direction de la Recherche (DR) d'une part, en encourageant le recrutement d'enseignants-chercheurs conscients de la nécessité de déposer des projets de recherche d'autre part. Le Ministère de la Culture, le conseil régional de Nouvelle-Aquitaine et la métropole bordelaise sont des partenaires avec lesquels de nombreux contrats de recherche pluriannuels ont été conclus sur la période de référence.

Ces dernières années, UBM s'est également engagée dans la politique de valorisation de la recherche en SHS : 1 cellule de transfert¹⁵ et 5 cellules de valorisation¹⁶, engagées dans une démarche d'innovation économique et sociétale, ont contribué au développement de partenariats avec des entreprises, des collectivités et la société civile en réalisant des expertises et des prestations.

Pour soutenir cette activité émergente et produire une feuille de route prospective et des études d'impact, UBM a obtenu le financement d'un emploi contractuel dans le cadre du dialogue stratégique de gestion 2020.

¹⁴ Arts et industries créatives, Archéologie, Francophonie et plurilinguismes, Transfrontalier, Genre, Humanités numériques. L'équipe en responsabilité jusqu'en mai 2020 avait observé une forte résistance interne à la mise en place de ces pôles. La structuration en pôles d'attractivité ne sera pas reconduite dans le prochain contrat.

¹⁵ Archéovision Productions, associée à une UMS.

¹⁶ 2 centres d'innovation sociétale (UBIC, Design Média Lab) ; 2 chaires Fondation Bordeaux Universités (RESET, Crisalidh) ; 1 espace de projet métropolitain (BIC BOX).

Grâce à ses maisons d'édition, UBM a noué de très nombreux partenariats de publication, notamment avec d'autres universités et grandes écoles. Cette activité, soutenue en partie par les moyens affectés à la Politique Scientifique de l'Établissement (PSE), génère quelques ressources propres, mais son modèle économique, dans un paysage marqué par l'essor de la science ouverte, est sans doute à redéfinir.

En soutien de sa politique partenariale, UBM a augmenté le budget alloué à la recherche au cours du contrat. La nouvelle Maison de la Recherche a été mise en service en 2016 et l'organisation opérationnelle de la direction de la recherche a été engagée en 2020. Celle-ci dispose désormais d'un pôle Projets et Partenariats. Par ailleurs, le statut de la MSHA, « vecteur essentiel de coordination interuniversitaire et de la transversalité en SHS », est en cours de transformation. En effet, le précédent rapport du HCERES notait que « ses statuts (ceux d'une association loi de 1901) [n'étaient] pas adaptés aux missions actuelles, cet état de fait rendant très difficile un partenariat efficace avec le CNRS ». Devenue Unité d'Appui à la Recherche (UAR) sous tutelle principale d'UBM et du CNRS depuis le 1^{er} janvier 2021, la MSHA, dont le patrimoine immobilier sera affecté à UBM, devrait bénéficier en outre d'importants travaux de réhabilitation et de requalification des espaces existants dans le cadre du CPER 2021-27.

1.2.3 Qualité et soutenabilité de l'offre de formation

Compte tenu du décalage du calendrier de l'évaluation, UBM dispose déjà du rapport d'évaluation de ses formations de 1^{er} cycle. Les objectifs fixés pour le contrat en cours semblent en partie atteints. Parmi les points forts identifiés par les experts, on peut noter « la forte implication des équipes pédagogiques, soucieuses de la réussite de leurs étudiants et engagées dans un réel dialogue avec eux ; une réelle volonté, tant au niveau central qu'au sein des équipes pédagogiques, d'améliorer en permanence la qualité des formations ; de nombreux dispositifs d'aide à la réussite et de construction de la relation avec le secondaire ; une politique sociale volontaire qui traduit un souci de l'étudiant ; une prise en compte différenciée des étudiants à profil spécifique ». En revanche, l'approche par compétences, si elle a donné lieu à de nombreux groupes de travail, reste un chantier à finaliser dans le cadre de la prochaine offre de formation.

Ces observations valent également pour l'offre de formation de 2^{ème} cycle à laquelle les mêmes objectifs avaient été assignés. A l'exception des dispositifs de remédiation, ces formations s'appuient sur les mêmes mises en œuvre opérationnelles (accompagnement à la réussite et à l'insertion professionnelle, amélioration continue des formations, internationalisation, innovation pédagogique, enseignements en langues étrangères).

Si les priorités d'action concernant les formations de 1^{er} cycle répondent à la double exigence de favoriser l'accès à l'enseignement supérieur et à proposer un panel de mentions correspondant à la diversité disciplinaire du domaine ALLSHS, celles assignées à l'offre de master sont moins immédiatement perceptibles. C'est sans doute dans cette optique qu'il faut comprendre la réalisation en 2019 d'un audit interne des masters destiné à « offrir un diagnostic partagé des masters existants, porter un regard particulier sur les masters à faible effectif, les masters établissement et les masters émergents éventuels et proposer des axes de réflexion pour améliorer l'attractivité des masters ». Un faisceau convergent de facteurs (échantillon réduit d'analyse, préconisations complexes, conditions de mise en place de la NOF...) ont limité la prise en compte de ce rapport dans l'élaboration de la nouvelle offre de formation.

Cet exemple est significatif de « l'articulation encore insuffisante entre la politique globale de l'établissement et la vie des composantes » repérée comme l'un des points faibles d'UBM dans le récent rapport d'évaluation du 1^{er} cycle. Les experts du HCERES préconisent de « renforcer le dialogue et la circulation entre le niveau central et les composantes, notamment par des dialogues de gestion plus

nourris, voire des contrats d'objectifs et de moyens, et par une plus grande implication des directeurs de composantes dans la construction de la politique de formation ».

C'est bien dans cette perspective que travaille la nouvelle équipe qui fait de la subsidiarité et du renforcement du rôle stratégique des composantes un élément programmatique du prochain contrat. La question critique de la soutenabilité de l'offre de formation est au cœur de cet enjeu. Dans sa précédente évaluation, le HCERES jugeait déjà que l'offre de formation d'UBM était trop ambitieuse par rapport à ses moyens financiers. Or les charges d'enseignement ont progressé de façon constante au cours du contrat qui s'achève, accentuant des taux de sous-encadrement déjà bien en-deçà de la moyenne nationale des universités SHS¹⁷. Mais la stabilisation des charges d'enseignement, si chacun s'accorde à en reconnaître la nécessité, entraîne des arbitrages douloureux. UBM souscrit entièrement au constat fait par l'Université de Bordeaux dans son bilan d'auto-évaluation 2021 : « Il reste que dans un contexte budgétaire contraint, et en dépit des moyens complémentaires qui ont pu accompagner la réforme ORE (loi Orientation et Réussite des Etudiants) notamment, la mise en concordance de la stratégie de formation et du potentiel humain et financier nécessaire s'avère critique. Le risque de démobilitation est déjà perceptible, y compris des composantes particulièrement engagées dans la transformation pédagogique. » Dans ce contexte, l'allongement global de la durée d'apprentissage de 12 à 13 ou 14 semaines, annoncé dans le contrat précédent, est un objectif inatteignable qui ne sera pas proposé dans le prochain.

Les réalisations du contrat en cours ont largement pris en compte l'évolution des politiques publiques de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, ainsi que les grands enjeux sociétaux, issus des débats de la société civile et relayés dans les réseaux académiques et professionnels. Présentés lors de différentes instances auxquelles participe la gouvernance de l'établissement, les appels à manifestation d'intérêt et les appels à projets sont autant d'occasions pour UBM de s'engager dans les problématiques de responsabilité sociétale, de développement durable et de gestion environnementale.

UBM a notamment renforcé le rôle de la cellule de veille contre les violences sexistes et homophobes (intégrée à la DiVEC), créée dès 2013, et publié un guide destiné à informer et à accompagner les étudiants, les étudiantes et les personnels et victimes de harcèlement. Une cellule unique de veille contre les harcèlements et discriminations est en cours de création. Depuis la rentrée 2019, UBM autorise les étudiant-es transgenres à utiliser leur prénom d'usage dans les documents internes à l'établissement.

En matière d'intégrité scientifique, au-delà de l'adoption de la charte « Déontologie des métiers de la recherche » en 2015 et de la nomination d'une référente intégrité, l'établissement propose une formation à l'intégrité scientifique au sein de l'école doctorale, s'adressant prioritairement aux doctorants mais ouverte à tout le personnel universitaire. UBM est également partenaire de Cap Sciences (Centre de médiation de Culture Scientifique Technique et Industrielle de région Nouvelle-Aquitaine) pour faire connaître au grand public les principes d'intégrité sur lesquels s'appuient les productions scientifiques afin de défendre la place des sciences dans les débats et les enjeux contemporains.

¹⁷ Cf. Annexe A1.4 Tableaux de bord, indicateurs et données de caractérisation page 19

1.3 Organisation interne et Gouvernance

1.3.1 Gouvernance, organisation interne et communication¹⁸

1.3.1.1 Bilan de l'organisation en place

Les principes organisationnels existant annoncés lors de la mise en œuvre du contrat 2016-21 ont été approfondis et poursuivis.

Une articulation renforcée entre direction politique et direction administrative

Au cours du contrat 2016-21, l'équipe politique et l'équipe administrative tendent à se structurer autour de binômes associant politique et opérationnel, ce qui facilite la mise en œuvre de la politique générale.

Autour des quatre vice-présidents statutaires (CA, CFVU, CR et Étudiant), la direction politique de l'établissement s'appuie sur des vice-présidences déléguées et des chargés de missions pérennes, disposant de lettres de mission. Ponctuellement, des charges de mission *ad hoc* avec des lettres de mission circonscrites se sont rajoutées (eg chargés de mission « Nouvelle Offre de Formation » en 2019-20). Depuis 2020, conformément aux statuts de l'établissement, le vice-président étudiant est pleinement intégré à l'équipe des vice-présidents statutaires et participe aux réunions de direction. Entre la fin de la mandature d'Hélène Velasco-Graciet et la mandature de Lionel Larré, l'équipe politique s'est sensiblement resserrée. L'ensemble des vice-présidences déléguées et charges de mission sont rattachées à des vice-présidences statutaires, à l'exception de la charge de mission égalité femmes/hommes, transversale, directement rattachée à la présidence.

Depuis 2020, l'efficacité organisationnelle est renforcée par une refonte de l'organigramme général de l'établissement. A été créée la fonction de directrice générale des services adjointe (DGSA), ce qui permet d'opérer un partage plus efficient et thématique des tâches entre DGS et DGSA. La première a dans son périmètre les fonctions « supports » tandis que la seconde supervise les fonctions d'appui aux missions « Formation et Recherche », d'aide au pilotage et d'accompagnement au changement.

Des instances et des composantes restructurées

La refonte de l'organisation de l'établissement continue d'être l'objet de l'attention de la direction.

Au terme de la réforme interne de 2011, trois grandes composantes ont vu le jour : l'UFR Sciences des Territoires et de la Communication ; l'UFR Humanités ; l'UFR Langues et Civilisations. Cette réforme interne n'a pas encore fait l'objet d'évaluation. Un déséquilibre de taille et de structures internes persiste entre les composantes du site pessacais. Les UFR STC et Humanités comptent respectivement 3 et 5 départements alors que l'UFR Langues et Civilisations a fait passer le nombre de ses départements de 6 à 12 en 2017 puis à 13 en 2021. Le projet de structuration administrative de l'aide au pilotage de l'offre de formation va permettre de revisiter la répartition des missions entre la direction de la Scolarité et les composantes de formation.

Des services de petite taille disposaient d'une autonomie nuisant à la cohérence de la politique d'ensemble. Cette problématique est en cours de résolution d'une part, par la mise en œuvre d'une Direction de la Vie Étudiante et de Campus (DiVEC), née en 2021 qui supervise une partie de ces services et, d'autre part, par la création en 2021 d'un service universitaire de l'action culturelle et artistique (SUAC).

¹⁸ Cf. Annexe A0.2 12 SWOT UBM. 1 Gouvernance, organisation interne et communication page 4

Un accompagnement à améliorer

Le contexte réglementaire et législatif national changeant et les besoins socio-économiques nouveaux imposent la nécessité d'un accompagnement au changement. De même, alors que le financement de l'enseignement supérieur dépend désormais aussi de la capacité des établissements à répondre aux appels à projet, l'opérationnalisation des projets déposés demeurait sous-étudiée. L'un des objectifs de la création de la direction générale des services adjointe est d'y remédier : dans son portefeuille, apparaissent comme des tâches prioritaires l'accompagnement au changement et la conduite de projets. Si, à cette fin, un recrutement d'une cheffe de projet réalisé en 2020 permet de mieux suivre les projets d'établissement, UBM ne peut encore investir que peu de moyens humains et financiers dans l'accompagnement des projets de formation et d'établissement.

1.3.1.2 Fonctionnement et processus décisionnels

Un fonctionnement régulier et apaisé des instances

Les conseils centraux connaissent globalement un fonctionnement régulier. CA, CFVU et CR travaillent avec des ordres du jour annoncés dans les délais réglementaires. Afin d'éclairer les débats, les directions de composantes sont invitées permanentes du CA depuis 2021. Les procès-verbaux des séances de ces conseils sont régulièrement mis en ligne et accessibles tant sur l'ENTP que le site institutionnel accessible à tous. Le périmètre des missions de ces différentes instances est bien délimité. Un effort analogue de publicisation des débats et des décisions est encore à partager pour les conseils de composantes (UFR et école doctorale).

Les instances consultatives (CT et CHSCT) se tiennent régulièrement et voient leurs procès-verbaux ou relevés de décisions pour le CHSCT diffusés sur l'ENTP¹⁹. Le recrutement en 2021 d'un nouveau conseiller en prévention permettra de mieux assurer le fonctionnement réglementaire du CHSCT. Le comité technique n'a été reconvoqué qu'une seule fois après un avis négatif à l'unanimité (septembre 2016, régime indemnitaire). Le dialogue social tant avec les représentations du personnel qu'avec les organisations étudiantes depuis 2021 est également fructueux. Sur l'ENTP, un espace est dédié à l'expression syndicale et, en 2021, afin de nourrir le débat démocratique, un espace « Parole aux élu.e.s » permet aux représentants élus aux conseils centraux de s'adresser à l'ensemble de la communauté.

Une concertation à élargir

La Conférence des Directeurs d'UFR et d'Instituts (CDUFRI) d'une part et d'autre part, la Conférence des Directeurs d'Unités de Recherche (CDUR) d'autre part sont des lieux importants de concertation et de mise en œuvre de la politique d'établissement. Dans la première sont principalement évoquées les questions ayant trait à l'organisation pédagogique et administrative de l'établissement : les échanges sont encore à dynamiser afin d'aller plus loin vers le travail de co-construction de la politique d'établissement. La seconde est un lieu essentiel de la construction de la Recherche. Ces instances se réunissent tous les 15 jours. Depuis plus d'un an désormais, un dispositif de cellule de crise a été organisé dans le cadre de la pandémie Covid-19.

Un effort est à poursuivre afin de mieux intégrer les instituts et les départements dans les débats internes de l'établissement, notamment l'IUT et l'IJBA, implantés en centre-ville sur le site Renaudel et qui disposent d'une très grande autonomie. De même, le Département d'Études de Français Langue Étrangères (DEFLE) a des objectifs insuffisamment partagés avec le reste de l'établissement.

¹⁹ Cf. <https://entp.u-bordeaux-montaigne.fr/fr/universite/conseils.html>



Des procédures décisionnelles courtes mais à mieux formaliser

La taille de l'établissement permet de privilégier des circuits courts de décision : l'équipe de direction politique se réunit tous les lundis, selon des cercles plus ou moins restreints au long de la journée ; au même rythme, des réunions thématiques ayant trait aux Finances et aux Ressources Humaines rassemblent les opérationnels et les politiques en charge de ces dossiers. Tous les quinze jours, des réunions rassemblant l'équipe de direction administrative permettent de relayer les impulsions de la gouvernance politique et administrative. Des réunions rassemblant la DGS, la DGSA et les RA des UFR ont lieu une fois par mois. L'ensemble des chefs de services sont quant à eux réunis environ tous les deux mois.

Toutefois, le cycle de vie d'une décision doit être plus rigoureusement formalisé. Des comptes-rendus synthétiques et partagés des réunions ne sont pas encore systématiquement produits : des relevés de décision de la CDUFRI ne sont produits que depuis 2020. La priorisation des décisions est, elle aussi, perfectible. Les impacts des décisions n'ont pas été suffisamment évalués et les acteurs en charge de l'opérationnalisation des projets n'ont pas été assez systématiquement consultés et associés à leur élaboration. Un travail en ce sens a déjà été entrepris pour les réponses aux appels à projet Région des domaines Formation et Vie universitaire mais il doit être plus systématisé.

1.3.1.3 Communication

Sur la période 2016-21, la direction de la communication, étroitement associée aux équipes de direction et toujours à l'écoute des composantes et services de l'université, a construit la stratégie de communication au service des projets de l'établissement.

Suite au changement de nom de l'Université en 2014, la nécessité de mettre l'accent sur la communication externe fut toujours appuyée. Dotée d'une nouvelle charte graphique, la stratégie de communication s'est consacrée à réaffirmer la place et le rayonnement de l'Université Bordeaux Montaigne du local à l'international.

Tous les projets stratégiques conduits dans l'établissement sur la période observée ont été accompagnés par une communication adaptée.

L'offre de formation (ODF) initiale renouvelée en 2016 a fait l'objet d'un minutieux travail de communication : élaboration des plaquettes de présentation des formations pour outiller les UFR et la DOSIP (salons de l'orientation, information des lycéens, des étudiants, journées portes ouvertes, forum des masters) ; appui à l'affichage numérique de l'ODF (mise en adéquation de l'interface web, suivi des développements et de l'intégration technique réalisée par le prestataire, formation des contributeurs web). Le développement de la formation continue, la valorisation de l'offre en langues, spécificité de Bordeaux Montaigne, ont fait l'objet d'un soutien comparable pour améliorer et garantir une plus grande ouverture vers de nouveaux publics.

Les spécificités de la recherche dans une université exclusivement SHS comme Bordeaux Montaigne sont valorisées grâce à une forte implication dans les événementiels extérieurs, comme la Nuit européenne des chercheurs (depuis 2017), le concours Ma thèse en 180 secondes (depuis 2016), et des manifestations initiées par l'université, comme le Moi(s) Montaigne (depuis 2018) ou les Conférences Montaigne (depuis 2017). L'engagement de l'université en faveur de la science ouverte, la conception de son propre portail HAL ou encore la valorisation des politiques et des fonds documentaires sont autant de sujets qui ont été couverts, relayés et médiatisés.

Pour appuyer la stratégie de déploiement international, la mobilité des étudiant-e-s et des chercheur-e-s à l'international, deux sites web en anglais et en espagnol ont été mis en production en 2016, couplés à une redéfinition des collections de supports imprimés, utiles à la direction des relations internationales dans ses déplacements et missions.

La co-construction d'une histoire commune dans le cadre du projet « Campus en commun » fut l'occasion de multiples opérations, parmi lesquelles le renommage de locaux après une large concertation de la communauté, permettant ainsi d'engager une féminisation des dénominations et une réappropriation des espaces par les usagers qui identifiaient mal les lieux. Parallèlement, la conception d'un schéma directeur de la signalétique intérieure et extérieure de l'établissement est porteuse de l'image graphique de l'université et résume l'identité des lieux, répondant ainsi à une fonction communication/image. Mise en œuvre, fabrication et implantation sont programmées dans un plan pluriannuel de déploiement jusqu'en 2021, en corrélation avec les travaux de réhabilitation du patrimoine et les aménagements des espaces extérieurs liés à l'Opération Campus.

L'anniversaire des 50 ans de l'université en 2020, sous un slogan fédérateur (« 50 ans d'Humanités partagées »), fut l'occasion de rassembler toute la communauté : étudiant-e-s, personnels, diplômé-e-s autour de son histoire commune passée et contemporaine.

La contribution étudiante à la communication de l'université est régulière, prend diverses formes (stages, projets tutorés, initiatives étudiantes) et a permis de conduire plusieurs chantiers : renouvellement de notre banque d'images pour illustrer les supports de communication imprimés et digitaux, conception de capsules vidéos de promotion de l'université, campagnes de communication pour la valorisation de la boutique en ligne, animation des semaines de rentrée par les associations étudiantes et vente de « goodies » estampillés Bordeaux Montaigne, habillage en adhésifs d'une complète façade de bâtiment pour le cinquantenaire de l'université, partage de la vie associative sur les réseaux sociaux.

Un écosystème numérique institutionnel et une politique éditoriale adaptée à tous les canaux appuient cette stratégie : sites web institutionnel, intranet (réadapté aux besoins des utilisateurs en 2019), site web étudiant, médias sociaux (Twitter, Facebook, Instagram et LinkedIn). Les suiveurs ont quasiment doublé sur Twitter et triplé sur Facebook et Instagram, révélant une bonne adhésion des communautés. Des relations régulières avec les partenaires presse, une veille informationnelle permettent d'évaluer et d'adapter nos campagnes et actions de communication.

1.3.2 Démarche d'amélioration continue²⁰

1.3.2.1 Une auto-évaluation UBM documentée, co-construite et partagée organisée en 2 phases distinctes.

L'autoévaluation pour examiner la mise en œuvre du contrat pluriannuel 2016-21 a été menée via une large participation de la communauté impliquant décideurs, acteurs, instances du dialogue social et délibératives et a été réalisée en 2 phases. En effet, suite à la crise sanitaire, le dépôt du rapport d'autoévaluation volet établissement initialement planifié le 11 septembre 2020 a été déplacé par l'HCERES au 1^{er} octobre 2021. La première phase d'autoévaluation s'est déroulée d'octobre 2019 à mars 2020, la seconde d'avril à octobre 2021.

²⁰ Cf. Annexe A0.2 12 SWOT UBM - 2. Démarche d'amélioration continue page 4

Phase 1- d'octobre 2019 à mars 2020 - Pour organiser la collecte, analyser les données et suivre le projet, un dispositif de coordination-suivi, piloté par la CAP, a été mis en place dès octobre 2019 pour les 3 volets HCERES. Il s'est constitué d'un comité de projet intégré à l'équipe de direction UBM (CoProj) dédié à la conduite du projet ainsi que de trois comités de pilotage thématiques (CoPils 1- Formation et Ecoles doctorales, 2- Recherche et 3- Etablissement et Coordination Territoriale). Les CoPils ont eu pour mission, d'une part, de coordonner les travaux d'autoévaluation (mise en place des calendriers, production de supports méthodologiques²¹) et, d'autre part, d'accompagner les services de l'établissement tout en étant force de proposition auprès du CoProj. Des espaces documentaires et de travail dédiés ont été créés sur le Bureau Virtuel et l'ENTP (Espace Numérique de Travail des Personnels).

Concernant le volet Etablissement, 11 groupes de travail (GT) thématiques²² pilotés par des binômes de pilotes politiques/administratifs rassemblant des experts politiques, techniques et opérationnels d'UBM (soit 74 membres dont 20 pilotes) ont permis l'auto-évaluation de l'établissement sur les 5 dernières années. Ce travail a été réalisé en prenant en compte les objectifs d'évaluation définis dans le référentiel externe d'évaluation du HCERES des universités de la vague B, les recommandations du HCERES extraites du dernier rapport d'évaluation, ainsi que les orientations stratégiques, les indicateurs et les jalons du contrat de site volet spécifique UBM 2016-21. En février 2020, les élections des 3 conseils ont eu lieu, une première version du bilan d'autoévaluation a été produite mais non consolidée. En mai 2020, à l'issue du premier confinement, une nouvelle équipe présidentielle a été élue. La date de dépôt a alors été déplacée et le travail d'autoévaluation de l'établissement a été suspendu jusqu'en avril 2021. Entretemps, le travail d'autoévaluation des unités de recherche et des formations s'est poursuivi selon le calendrier fixé par le HCERES.

Phase 2- d'avril à octobre 2021 – La mise à jour et la finalisation du rapport d'autoévaluation et de son livret d'annexes ont été réalisées par les 11 binômes politiques/administratifs des GT de la phase 1 (avec des pilotes politiques renouvelés suite au changement d'équipe présidentielle). Cette nouvelle dynamique fut également accompagnée méthodologiquement par la CAP. Après relecture par divers profils, le rapport a été présenté au CA du 24 septembre 2021 pour vote et sera mis à disposition auprès de l'ensemble de la communauté via l'ENTP, après le dépôt sur la plateforme PELICAN le 1^{er} octobre 2021.

1.3.2.2 L'état d'avancement de la démarche d'amélioration continue : un foisonnement d'initiatives

En 2016, le terme « démarche qualité » suscitait une réticence parmi la communauté étant associée avec une idéologie issue du monde libéral qui n'avait pas sa place dans une université résolument humaniste. Néanmoins les différents acteurs partageaient un même objectif : améliorer le fonctionnement interne, les relations avec partenaires (ministères, rectorat, collectivités territoriales, autres organismes...) et la qualité des services rendus aux usagers. UBM a donc fait preuve de **pragmatisme en recherchant l'adhésion de tous dans le déploiement d'une démarche qualité dont le pilotage global reste à formaliser et à outiller**. Pour ce faire, elle s'appuie sur une cellule d'Aide au Pilotage (créée il y a plus de 11 ans) ainsi que sur l'ensemble des composantes et services de l'Université (Directions, UFR, Départements...).

Améliorer le fonctionnement interne et les relations avec les partenaires

Suivi annuel de l'état d'avancement des objectifs stratégiques UBM du contrat de site 2016-21 en adéquation avec les recommandations HCERES 2016 - Un dispositif de suivi-évaluation annuel des activités

²¹ Cf. Annexe A1.3 Méthodologie de production du rapport d'autoévaluation page 15

²² GT constitués au regard du Référentiel HCERES d'évaluation externe des universités vague B d'octobre 2019

de l'ensemble des composantes via les projets de services a été mis en place jusqu'en 2020 (co-construction des priorités, cibles annuelles et tableaux de bord Etablissement partagés). Les indicateurs de performance communs aux universités et spécifiques à UBM, en lien avec les objectifs stratégiques et les recommandations du HCERES, sont également suivis via PAP et RAP, analysés²³ et présentés en instance. Ces outils d'amélioration continue permettent de piloter l'atteinte des objectifs stratégiques et cibles connexes. A partir de septembre 2020, un tableau de bord de suivi de l'état d'avancement des projets stratégiques transversaux²⁴ annuel a été coconstruit par la gouvernance et les responsables administratifs. Un dispositif de pilotage a été mis en place pour suivre l'état d'avancement des projets. L'analyse trimestrielle de celui-ci est présentée sous forme de météo des projets en équipe de direction administrative et politique avec leurs calendriers prévisionnels et des plans d'actions correctives si nécessaire.

Solidité et transparence des décisions – À la faveur du contrôle interne, le Directeur puis la Directrice Générale des Services et son équipe ont mis en place une organisation rigoureuse pour mettre à disposition de toute la communauté l'agenda social ainsi que l'intégralité des relevés de décisions, des procès-verbaux et des annexes des instances délibératives sur l'ENTP. A l'occasion de réformes nationales ou de grandes décisions internes, des temps d'échanges ont été organisés sous forme d'assemblées générales, d'assises (recherche et formation) et de temps de dialogue social.

Maturité du dispositif de contrôle interne comptable et budgétaire - Le décret GBCP a instauré l'obligation de mettre en place un dispositif de contrôle interne comptable (CIC) et budgétaire (CIB). **La mission de contrôle interne** est rattachée à la CAP en lien avec l'Agence Comptable. Une **charte** adoptée par le CA du 30 septembre 2016 en organise le fonctionnement. Un **comité de gouvernance** se réunit chaque année pour renouveler la **cartographie des risques financiers et comptables** ainsi que le **plan d'action**. Ces documents sont présentés par la vice-présidence du CA au CA. Une trentaine de **procédures**²⁵ sont régulièrement actualisées et diffusées sur l'ENTP et un **organigramme fonctionnel** sur la chaîne de rémunération a été réalisé. Dans le cadre de l'enquête ministérielle sur le CICB, l'Université possède une **démarche avancée d'autoévaluation**. L'audit interne permettrait d'accéder au niveau supérieur. La maturité de ces dispositifs et la qualité comptable de l'établissement ont permis la certification sans réserve des comptes depuis 2012.

Déploiement d'un dispositif qualité dans le domaine de la formation - Dans le domaine de la formation, le pilotage de la démarche qualité est assuré par la vice-présidente de la CFVU, la Direction de la Scolarité et la CAP à l'échelle de l'établissement. Elle se décline au niveau des composantes sous la responsabilité des directions, en lien avec les responsables de formation. L'Université s'est inscrite dans une modernisation de ses actes de gestion et de ses outils de communication dès le début de son contrat. Un processus général de démarche qualité a été mis en œuvre par la scolarité centrale afin de structurer, suivre et fiabiliser toutes les activités des services administratifs et pédagogiques concernés. Dans ce cadre, **une cartographie des processus métiers** a été établie en 2018 et la rédaction d'un manuel qualité permettant la **mise à disposition de documents de référence** est en cours. L'objectif à terme est de mettre en place un outil institutionnel de diffusion et de référencement de cette documentation (référentiel qualité).

Qualité au service de la gestion patrimoniale - La Direction du Patrimoine Immobilier et Logistique (DPIL) s'est engagée dans diverses actions d'amélioration de ses activités. Un COPIMMO (Comité de pilotage

²³ Cf. Annexe A1.4 Tableaux de bord, indicateurs et données de caractérisation (Tableaux de bord du contrat 2016-21) page 19

²⁴ Cf. Annexe A1.4 Tableaux de bord, indicateurs et données de caractérisation (Météo des projets) page 24

²⁵ Cf. Annexe A1.5 Documents qualité UBM page 30



immobilier) accompagné de comités techniques valide les diverses phases des opérations immobilières. Dans le cadre des SDIA/SPSI, sur la base d'une méthode d'auto-évaluation, un carnet de santé du patrimoine²⁶ de l'Université a été établi. Il permet de maîtriser les risques et de prioriser les investissements pour maintenir les actifs immobiliers. La DPIL a également mené un travail de réorganisation et de mise à jour des archives papier avec tri/numérisation de tous les documents depuis la construction de l'Université (plans, documents de construction, de réhabilitation).

Optimiser la qualité des services rendus aux usagers

Favoriser la réussite des étudiants - Les enjeux poursuivis, au-delà de l'optimisation de la communication et la collaboration entre les différents acteurs de l'Université, portent également sur le service rendu aux usagers. Des bilans des inscriptions et des taux de réussites, ainsi que les résultats des évaluations des formations et d'enquêtes d'insertion professionnelle sont présentés, discutés annuellement en CFVU et mis à disposition sur le site de l'établissement²⁷. Le déploiement de nouveaux dispositifs nationaux, tels que l'année de césure ou la mise en place des parcours adaptés²⁸ et "oui si" dans le cadre de la réforme "Orientation et réussite des étudiants", ont fait l'objet de concertations (ex. des assises de la formation), de cadrages discutés et validés en CFVU, puis d'évaluations dès la première année, accompagnées de propositions concrètes pour en améliorer la mise en œuvre.

Garantir une offre de formation de qualité - UBM a engagé en 2018 une démarche de certification de ses activités de formation continue à l'échelle de l'établissement en vue d'obtenir le label « Formation Continue Universitaire » planifiée initialement pour janvier 2022. Piloté par la FTLV en lien avec le CFA et l'IUT, un état des lieux a été réalisé en étroite association avec les équipes administratives et pédagogiques des composantes qui prennent part aux comités de pilotage. Un travail collectif via des groupes thématiques est en cours sur la base des 32 critères qualité du référentiel national Qualiopi.

Améliorer les processus d'accueil - Au sein des composantes on retrouve la démarche pour améliorer les conditions d'accueil et le service rendu aux usagers. En sont des indices, les chantiers liés à l'obtention de la labellisation Marianne²⁹ et le projet « English Challenge » financé dans le cadre de l'appel à projet Bienvenue en France qui agit directement pour l'amélioration de l'accueil et la réussite des étudiants internationaux : des formations intensives pour les personnels administratifs et enseignants contribuent depuis la rentrée 2019-20 à l'attractivité de notre université.

Outils de la gestion des ressources humaines - Afin d'apporter un soutien politique aux actions RH et faciliter la prise de décision, une VP déléguée aux RH a été nommée pour la première fois en 2016. Celle-ci a travaillé en étroite collaboration avec la DRH afin d'évaluer la qualité de vie au travail et de répondre en toute transparence aux multiples demandes où il faut savoir combiner cadres règlementaires et stratégiques, aspects humains et déontologiques. En mai 2020, le périmètre de cette vice-présidence a été revue et concerne la vie universitaire et la qualité de vie au travail au sein de l'établissement.

L'objectif visé est de mettre en place des conditions matérielles, règlementaires et institutionnelles à même d'améliorer la qualité de vie de chacun.e, que ce soit dans le cadre de ses études ou dans le cadre de son travail.

Exemples de réalisations 2016-21 :

²⁶ Cf. Annexe A1.9 Patrimoine (carnet de santé des bâtiments UBM 2019) page 47

²⁷ <https://www.u-bordeaux-montaigne.fr/fr/universite/chiffres-cles.html>

²⁸ Cf. Bilan des parcours adaptés 2019/20

²⁹ <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/referentiel-marianne>

- Les campagnes d'emploi annuelles sont travaillées au regard d'une expression des besoins en personnels analysés sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs, partagés entre les services centraux et les composantes. La décision tient compte des évolutions à venir tant structurelles que réglementaires et stratégiques. Le dispositif des recrutements s'est professionnalisé par l'implication d'un réseau d'experts, animés par les directions centrales métiers.
- Les Lignes Directrices de Gestion (LDG) « Mobilité » et « Avancements BIATSS » ont été réalisées en 2020-21.
- En termes d'accompagnement au changement, un travail a été engagé pour aider les personnels à situer leur activité, identifier les axes et les moyens d'évolution en lien avec la stratégie de l'établissement et l'émergence de nouveaux métiers. La construction des parcours professionnels a été formellement intégrée dans le plan de formation des personnels dès 2020.
- Un schéma directeur handicap pour la période 2018-22 définissant la politique globale de l'Université a été mis en œuvre afin de garantir à toutes et tous non seulement l'accessibilité au bâti et aux ressources immatérielles, mais aussi de permettre le recrutement de personnels en situation de handicap, le maintien dans leur emploi d'agents devenus handicapés et de sensibiliser les personnels à cette thématique.

Une gestion qualitative et responsable du patrimoine - La mutualisation de certaines missions (gestion des clés, réservation des amphithéâtres...) a introduit plus de fluidité. En dehors des cas d'urgence pour lesquels un numéro unique a été mis en place, les demandes d'intervention et de dépannage sont gérées via une application locale qui permet de les diffuser, les affecter et les valider. La communauté universitaire est régulièrement informée des grands projets (site institutionnel ou courriels ciblés). Enfin, les opérations menées améliorent la qualité de vie au sein des bâtiments dans un objectif de réduction de l'empreinte carbone associée à des mises aux normes.

1.4 Pilotage opérationnel global

1.4.1 Pilotage et moyens³⁰

1.4.1.1 Le déploiement de la stratégie de l'Université repose sur un dialogue en lien avec l'ensemble des composantes

Sur la période contractuelle, l'équipe de Direction d'UBM s'est résolument engagée dans un pilotage des moyens et une perspective de transparence en direction de l'ensemble de la communauté. Le dialogue a été placé comme un préalable incontournable aux choix politiques et budgétaires.

Une volonté de partager les diagnostics et les objectifs

L'Université s'était engagée, en 2013, dans la signature de contrats d'objectifs et de moyens avec ses composantes. **Le Contrat d'objectifs et de moyens (COM)**, déclinaison du contrat signé entre l'Université et l'État reprenait les objectifs opérationnels propres à la composante. Il s'agissait de renouveler le mode de communication et les relations entre la Présidence et les composantes, de susciter des discussions au sein de celles-ci afin de trouver les meilleures propositions et engager des pistes de travail. En 2009, l'IUT avait réalisé l'exercice mais n'a pas réactualisé cet outil. En 2013, une seule UFR (STC) s'était engagée dans ce dispositif avec l'objectif principal de favoriser la réussite des étudiants en licence via une série d'actions

³⁰ Cf. Annexe A02 SWOT UBM 3. Pilotage et moyens page 5

à mettre en œuvre, classées par grandes thématiques, et les propositions de moyens associés. Rencontrant une faible adhésion, les COM ont été abandonnés.

L'équipe présidentielle élue en 2016, désirant un meilleur partage de l'information, a mis en œuvre des **projets de services** co-construits avec chaque composante. Des tableaux de bord ont été renseignés et partagés concernant la formation (inscriptions, taux de réussite, insertion, mobilité, part de la FC et de l'apprentissage), les ressources humaines (potentiel enseignants et BIATSS, charges pédagogiques, masse salariale), les finances (recettes, taux d'exécution des dépenses). Ces documents partagés ont été les supports, de 2016 à 2019, des dialogues entre équipe de direction et composante afin de définir ensemble les priorités de chaque année universitaire, repérer les points forts et les améliorations possibles, fixer des axes de travail pour l'année universitaire et faire une évaluation à mi-parcours des avancées et des besoins nouveaux. Ces temps d'échanges se tenaient en parallèle du dialogue de gestion budgétaire. Depuis 2021, ce process de suivi de l'atteinte des objectifs stratégiques a été remplacé par le suivi trimestriel de l'état d'avancement des projets transversaux, l'exploitation des PAP/RAP comme outils d'aide au pilotage et la mise en place d'un nouveau dispositif de dialogue de gestion en lien avec le cycle budgétaire de l'établissement.

A l'arrivée de la nouvelle DGS, en octobre 2020, a été engagé un projet de refonte du calendrier budgétaire. Les étapes du cycle budgétaire ont été optimisées et de nouveaux outils d'aide au pilotage co-construits avec les services et présentés aux responsables de CRB, au comité de direction et en CDUFRI. Depuis 2021, une **fiche de caractérisation**³¹ par composante (UFR STC/LC/HUM, IUT, IJBA, DEFLE), organisée en 4 parties (1- Diplômes et effectifs/ Réussite des étudiants/ Insertion professionnelle, 2- Charges d'enseignement et heures complémentaires, 3- Moyens humains et 4- Moyens financiers), offre aux acteurs un socle de données commun favorable aux échanges.

Un **formulaire de recueil des besoins RH** (via Sphinx) est dorénavant utilisé pour exprimer et traiter l'ensemble des demandes Biatss et Enseignants-Chercheurs (EC) remontées par les composantes et services lors de la campagne d'emplois.

Par ailleurs, pour préparer l'avenir, l'Université s'appuie sur une série de **schémas directeurs**³² produits dans les domaines du système d'information, du patrimoine immobilier et du handicap. Un schéma directeur des ressources humaines est en cours de réalisation.

La Direction du patrimoine (DPIL) a piloté une étude pour acquérir une connaissance parfaite de l'état des bâtiments via une méthode d'audit multicritères qui permet de déterminer les actions à prévoir à court, moyen et long terme, en y associant un degré de dangerosité et d'occurrences d'interventions. Cet audit complété par un audit fonctionnel a constitué un véritable outil d'aide à la décision pour rédiger deux documents stratégiques : le SDIA (**Schéma Directeur Immobilier et d'Aménagement**) avec une vision prospective à 15/20 ans et sa déclinaison opérationnelle à 5 ans traduite sous un angle également de soutenabilité financière, le SPSI (**Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière**). Cette stratégie est mise en œuvre par la DPIL avec des projets structurants réalisés et à venir. La forte augmentation du volume de projets a généré des besoins en moyens humains concrétisés par le recrutement d'un responsable de pôle travaux et de deux chargés d'opérations. Le recrutement d'un économiste de flux à la rentrée 2021 permettra d'assurer un suivi de l'énergie et du développement durable de l'immobilier.

³¹ Cf. Annexe A1.4 Tableaux de bord, indicateurs et données de caractérisation (fiche de caractérisation composante) page 26

³² Cf. Annexes PELICAN



Le **Schéma directeur des Ressources humaines** (SDRH) de l'établissement a été conçu comme un support d'expression de la politique RH de l'établissement, permettant de sortir de l'annualité caractérisant le pilotage et la gestion des ressources humaines. Contrairement aux autres schémas directeurs, celui du Numérique ou celui du Patrimoine, il a été décidé de ne pas faire appel à un cabinet extérieur. La conception et la réflexion en ont été confiées à la direction des ressources humaines et à la Vice-Présidente déléguée aux ressources humaines. Une première trame assez détaillée a été rédigée en interne à l'automne 2017. Faute de temps pour organiser une consultation suffisamment large, le schéma directeur des ressources humaines n'est pas achevé à ce jour. Cependant, il sert de cadre à l'action RH.

Un dialogue de gestion annuel et une procédure budgétaire maîtrisés

Depuis 2016, en prévision de la préparation du budget, un **dialogue de gestion budgétaire annuel** est organisé avec chaque grand centre de responsabilités budgétaires (CRB)³³. En 2021, la constitution des CRB Activités Transversales (AT) et Activités de Formation et Vie Universitaire (AFVU) a été revue pour optimiser le pilotage des activités au regard des nouveaux périmètres de responsabilités³⁴ entre la DGS (périmètre fonctions « support ») et son adjointe (périmètre fonctions « soutien/appui Formation-Recherche »).

Le calendrier budgétaire négocié avec les responsables des CRB est arrêté en février. Il prévoit des phases de dialogue budgétaire avec les composantes de formation et de recherche (avant l'été), les services soutien et les services support (à la rentrée de septembre). Des échanges ont lieu en amont avec chaque service opérationnel (SO). Ces dialogues se font en configuration élargie pour les composantes de formation et de recherche en présence du VP CA, de la DGS, de la DGSA, de la DRH et de la DAF. C'est le moment où sont exprimés les demandes de financements en fonction des projets ou besoins de fonctionnement récurrents, ou d'investissements. Le recueil de la totalité des demandes est centralisé et un relevé de décision produit.

Un **débat d'orientation budgétaire** a lieu avant l'été pour fixer les grandes orientations politiques. Compte tenu du poids prépondérant de la masse salariale dans le budget, l'établissement attend l'exploitation du retour de la paie de septembre pour faire les derniers arbitrages budgétaires en fonction des demandes de crédits saisies dans le SI Budget par les CRB. Les enveloppes formation et recherche ainsi que les grandes masses (personnel, fonctionnement et investissement) sont ensuite votées respectivement en CFVU, CR et CA.

Au moment du passage à la GBCP en 2017, l'établissement avait réduit le nombre de CRB avec la création de 3 CRB mutualisés et défini une fiche de poste pour les responsables de CRB. La professionnalisation des CRB comme leur réduction (15 CRB en 2021) se poursuit encore pour mieux développer les dialogues infra annuels avec les services opérationnels. Le bilan est pour l'instant encore mitigé. Si la construction budgétaire est réalisée en AE/CP/RECETTES ENCAISSEES, la projection infra-annuelle et pluriannuelle reste approximative pour nombre de responsables de CRB. En témoignent les écarts observés sur le plan de trésorerie mensuel, le volume de déprogrammation enregistré au dernier budget rectificatif, les taux d'exécution constatés au 31/12 ainsi que les décalages significatifs sur les résultats de la comptabilité budgétaire et patrimoniale. Les enveloppes allouées aux composantes (CRB) sont encore considérées comme leur « propriété » et ne font pas l'objet de déprogrammations suffisantes en cours d'année.

³³ Cf. Annexe A1.6 Architecture budgétaire UBM page 34

³⁴ Cf. Annexe A1.1 Organigramme hiérarchique au 1^{er} septembre 2021 page 13



Le suivi des opérations pluriannuelles se développe depuis 2019 avec le vote d'un BR de déprogrammation de N-1 en même temps que le vote du BI de N afin de pouvoir reprogrammer les crédits de manière fluide et sans rupture sur les contrats de recherche, d'enseignement et les opérations d'investissement.

Depuis 2018, le SPSI de l'établissement est en tout point conforme au **plan pluriannuel d'investissement** voté au budget. Le tableau des emplois intègre également les données de la campagne d'emplois qui est votée au même CA que le budget. S'agissant des recettes propres, l'établissement a une vision presque consolidée de la formation continue puisque l'émission des recettes est centralisée par un seul service en lien fonctionnel avec la DAF et l'AC et hiérarchique avec le pôle FTLV.

Les données pédagogiques et financières annuelles de la formation continue sont communiquées par le pôle FTLV à la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) et à la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) de DGESIP. L'établissement développe également ses recettes liées à l'apprentissage avec un CFA géré en service à comptabilité distincte pour lequel un modèle économique a été élaboré. Compte tenu du développement de l'apprentissage, ce modèle a été revu en 2020-21 afin de mieux intégrer l'intéressement des formations.

1.4.1.2 Mise en œuvre de la stratégie de l'université : outils d'analyse et de répartition des moyens dans une situation budgétaire contrainte

La mise en œuvre de la stratégie de l'université intervient dans une situation financière globalement contrainte. La procédure budgétaire est maîtrisée, le problème majeur de l'établissement reste le poids de sa masse salariale avec un GVT non compensé et non soutenable, conséquence d'une offre de forme de formation pléthorique.

Une situation financière contrainte

Depuis plusieurs années les données recensées dans les tableaux de bord produits annuellement par la DGESIP font apparaître une très forte rigidité des dépenses et une faible flexibilité des recettes. Les ratios dépenses de personnel/produits encaissables et ressources propres/produits encaissables dépassent les seuils d'alerte. Un point de vigilance est également signalé sur le ratio charges décaissables/produits encaissables. Cette situation réduit fortement les marges de manœuvre de l'établissement, dans un contexte d'augmentation des charges incompressibles et d'une nécessaire rénovation du patrimoine immobilier marqué par un fort taux de vétusté.

Les **dialogues budgétaires** sont donc guidés par des objectifs d'économie (revoir l'offre de formation ; resserrer les crédits de fonctionnement délégués ; stabiliser le nombre d'ETPT) et de recherche de nouveaux moyens (tenter de mettre en œuvre une politique volontariste de développement des ressources propres).

Un dispositif de maîtrise de la masse salariale performant mais perfectible

La masse salariale constitue une contrainte extrêmement importante pour l'établissement, avec un poids en 2021 de plus 86% relativement aux recettes encaissables (seuil d'alerte du ministère fixé à 83%). Le calendrier budgétaire fixe les étapes au cours desquelles la prévision se trouve analysée et modifiée en fonction des évolutions constatées, tant sur le périmètre de la CAP que sur celui de la DAF (contrats recherche, dépenses sur opérations, etc.). Les taux d'exécution des dépenses de masse salariale demeurent supérieurs à 99% (en dehors du périmètre de la recherche) mais sans jamais dépasser les crédits ouverts.

Ceci démontre une bonne qualité de la projection tant en infra qu'en pluriannuel. Par exemple la projection élaborée à l'occasion du BI 2019 s'est avérée précise à 99,8%.

L'Université s'appuie sur des **outils de suivi et de projection** développés en interne et élaborés par un ingénieur d'études, affecté à la CAP, dédié à la problématique du suivi de la masse salariale. Ces outils se basent sur le tableur Excel et ont fait leur preuve depuis plus de 11 ans. Le coût pour UBM s'en trouve contenu : 1 seul ETPT, sans nécessité de requérir à des développements interne (DSIN) ou externe (progiciel). Par ce choix de maîtrise de la conception et de l'utilisation de ces outils, l'université bénéficie d'une bonne flexibilité/adaptabilité à la demande (contrairement à une solution intégrée plus "rigide").

Ces outils apparaissent donc adaptés et calibrés aux besoins et caractéristiques de l'établissement (taille, enjeux, spécificités organisationnelles). Ils permettent d'apporter des réponses appropriées, pertinentes et rapides aux demandes internes (équipe de direction) et externes (budget/DPG/ Dialogue stratégique de gestion). L'historique présent dans les bases de données et tableaux de suivis créés est important (11 ans). Les outils et méthodes de projection sont stables.

Ceci étant, il ne faut pas occulter certains points faibles tenant au manque de partage de l'information, au cloisonnement de la fonction ainsi qu'à un travail collaboratif avec les autres services concernés (DRH, DAF) trop peu fréquent et manquant de formalisme (articulation campagne d'emploi/budget à replacer au sein du dialogue de gestion, identification de la masse salariale financée par les opérations pluriannuelles à améliorer). L'établissement constate qu'il faut sécuriser le pilotage de la masse salariale en s'appuyant sur une seconde personne pour former un binôme autour de cette expertise.

Des outils d'analyse et de répartition des moyens appropriés à la situation

Pour piloter le budget des dépenses de personnels, notamment lors des campagnes d'emploi, des BI et BR, l'équipe de direction peut s'appuyer sur les principaux outils de suivi et de projection de la masse salariale existants :

- une base de données constituée à partir des données du fichier KX, enrichie d'éléments permettant de colorer la dépense (structure budgétaire, enveloppe indemnitaire, etc.) et d'effectuer le calcul des ETPT ;
- des tableaux de suivi et de projection mensuels des dépenses de masse salariale et des ETPT : détermination du point de chute (infra-annuel) et pluriannuel (N+1 dans le cadre des grandes masses et du budget initial) ;
- des analyses détaillées infra et pluriannuelles présentées en CA ;
- des tableaux ou maquettes permettant le partage d'informations avec la DRH (tableau de suivi des dépenses par type de population ; tableau de campagne d'emploi ; tableau de suivi des ETPT ; projections des entrées/sorties de personnels etc.) et la DAF (tableaux de correspondance).

Pour répartir les moyens de fonctionnement, hors personnels, l'équipe de direction s'appuie sur deux modèles³⁵ : un **modèle d'allocation aux UFR** et un **modèle d'allocation aux équipes de recherche**. Ces modèles, validés devant les instances de l'Université (CA, CR), ont été préparés sous l'égide des Vice-Présidents concernés. Le modèle d'allocation des moyens aux UFR a été créé en 2016, après 3 années de reconduction des moyens délégués aux UFR, et le modèle d'allocation aux équipes de recherche en 2014. Ces deux modèles se sont maintenus dans le temps et leurs critères ont été revus collectivement en 2020-21.

³⁵ Cf. Annexe A1.7 Modèles d'allocation des moyens page 36



Pour les UFR, il s'agissait de partager de manière transparente des données, d'harmoniser les pratiques et de renforcer le rôle de pilotage budgétaire par une réforme ambitieuse du modèle, avec la délégation anticipée des crédits liés aux ressources propres. Le modèle d'allocation des UFR tient compte des effectifs étudiants, du montant des heures complémentaires des intervenants extérieurs, de la part des ressources propres générées par chaque UFR (FC, TA...) et de spécificités propres. En 2019, il a été décidé de laisser place à une part d'arbitrage politique en fonction de projets structurants pour les UFR. En 2020-21, la critérisation a été revue collégialement en CDUFRI et cette part d'arbitrage politique a disparu.

Pour le modèle d'allocation des moyens aux unités de recherche, l'objectif initial était d'installer une certaine stabilité calée sur la durée du contrat quinquennal afin que les Directeurs d'Unité de recherche aient une vision prospective de leurs dotations, même si le modèle a pu faire l'objet d'ajustements mineurs. Le modèle d'allocation des moyens aux unités de recherche est établi sur la base de trois critères : un "critère taille" basé sur les effectifs enseignants-chercheurs (UBM et associés) ; un "critère dynamisme" basé sur le nombre de publications, le nombre de colloques internationaux et le nombre de dépôts à des appels à projets dont la liste a été arrêtée en 2015 ; un critère dit « bonus » basé sur le nombre de soutenances de thèse. Un forfait maintenance complète le dispositif pour les deux unités de recherche nécessitant des moyens matériels importants pour une université SHS. La révision de ce modèle a été réalisée en 2020-21 aussi bien en CDUR qu'en CR pour prendre en compte l'évolution de l'activité de recherche des unités de recherche d'UBM.

Ces modèles sont respectivement mis en œuvre, avec des données mises à jour chaque année, par la DGSA et par la responsable de la DR avec le concours de la CAP.

Par ailleurs, pour étayer la répartition des moyens, l'équipe de direction dispose d'une **connaissance des coûts de ses activités** : formation, recherche, soutien (accompagnement des formations, valorisation et appui à la recherche, documentation, vie étudiante) et support (gouvernance, patrimoine, SI). Bien que l'Université ne se soit pas dotée d'une comptabilité analytique, elle a activement participé au déploiement de la démarche de connaissance des coûts ("P2CA") souhaitée par le MESRI. L'analyse des coûts selon cette méthode a été réalisée deux fois sur les 6 dernières années. Une comparaison dans le temps et dans l'espace, avec d'autres établissements, a été présentée au CA. L'ensemble des données recueillies est régulièrement utilisé pour réaliser des modèles économiques tant en formation qu'en recherche ou pour d'autres sujets (coût d'une formation FI ou FC, tarifications des locations des locaux, tarifs de prestations de recherche...).

L'équipe de direction bénéficie également d'un **suivi global, centralisé, de l'exécution de l'offre de formation** et d'une analyse, par composante, des dépenses au titre des heures complémentaires. Ce travail, effectué par un personnel de la CAP, s'appuie sur une validation des maquettes d'enseignements, sur un recueil des données dans l'outil PECHE (Programme d'Elaboration des Charges et services d'Enseignement) et dans les outils RH pour l'analyse du potentiel enseignant. Un bilan est fourni à l'équipe de direction par année universitaire où les écarts entre les prévisions et l'exécution sont expliqués. Des tableaux de bord infra-annuels, renseignés par les composantes, permettent de contrôler l'exécution des quatre derniers mois de l'année civile et de proposer, le cas échéant, des reprogrammations entre composantes, en cas d'enveloppe budgétaire insuffisante, pour faire face aux dépenses de fin d'exercice. Pour fiabiliser la construction de l'offre de formation toujours plus complexe et restituer le calcul des charges d'enseignement, prévisionnel et réalisé, l'Université a mis en place un groupe de travail en vue de l'acquisition d'un outil informatique « référentiel de l'offre de formation ». En 2020, de nouveaux outils d'aide à la décision, dédiés au suivi des heures complémentaires, ont été produits par la CAP et partagés entre la gouvernance, les composantes et les services centraux. Ceux-ci ont notamment été précieux pour

le pilotage de la campagne d'emplois, de la construction de la nouvelle offre de formation 2022-26 et le dialogue budgétaire. En 2021-22, un des projets stratégiques transversaux de l'établissement sera de concevoir et mettre en place une nouvelle organisation qui permettra un pilotage performant de l'offre de formation 2022-26.

Enfin, la présidence de l'Université valide chaque année l'actualisation des indicateurs du PAP et du RAP³⁶.

1.4.1.3 Organisation & performance du SI

Pour mettre en œuvre sa stratégie, l'Université doit s'appuyer sur un système d'information (SI) performant qui puisse répondre à ses missions et à des besoins de pilotage accrus. L'équipe de direction a fait évoluer la DSI en Direction du Système d'Information et du Numérique (DSIN). Elle a souhaité la mise en place d'un dispositif efficace de gouvernance de son SI. Cette volonté s'est matérialisée par la formalisation d'un schéma directeur du numérique. Plusieurs projets structurants ont été choisis et réalisés. Ils ont été conduits malgré un manque de moyens humains et un partenariat avec l'Université de Bordeaux qui reste à clarifier. Par contre, les progiciels de gestion intégrée ne donnent pas complètement satisfaction.

Un schéma directeur SI pour une nouvelle organisation et une feuille de route structurante

Le schéma directeur du numérique a été finalisé fin 2016. Il a permis l'élaboration d'une feuille de route pour la période 2017-20 et la mise en place d'une nouvelle gouvernance du SI reposant sur :

- un comité stratégique du numérique pour les décisions,
- un comité opérationnel du numérique et de la pédagogie numérique mensuel pour le suivi des projets,
- et des comités de pilotages projets par grands domaines métiers.

La DSIN a recruté deux chefs de projets AMOA, ce qui permet d'améliorer fortement le taux de réussite des projets (respect des objectifs, des délais et des coûts). La démarche projet est maintenant systématisée avec une réalisation d'études préalables qui permettent de mesurer la capacité et l'opportunité à mener les projets. L'organisation du suivi des projets permet de contrôler les charges et les coûts.

Des projets SI structurants réalisés

Des projets structurants ont été menés sur la période contractuelle, on peut citer par domaine :

- **ressources humaines** : gestion du recrutement des chargés de cours (PURPLE), gestion des fiches de postes et entretiens professionnels (Fève), gestion des congés (HAMAC) ;
- **financier** : un chantier difficile a été mené avec le passage à la GBCP avec une suite applicative peu performante (Cocktail-GFC). La DSIN a développé des applications de dématérialisation des pièces justificatives de la dépense, des missions et des recettes reposant sur la GED Nuxeo.
- **scolarité** : dématérialisation de l'inscription administrative et pédagogique, développement d'une application « Contrat pédagogique de réussite » en 2019.
- **pédagogie** : la plateforme Moodle a été généralisée avec près de 1500 cours en ligne. La captation audiovisuelle des cours se développe rapidement (200 heures de cours par an environ)
- **décisionnel** : une impulsion a été lancée en 2018 avec le recrutement d'une *data analyst*. Elle a été suspendue suite au départ de l'agent en 2019. Dès avril 2020, suite à l'arrivée d'une ingénieure en informatique décisionnelle, le projet de SI décisionnel a redémarré et connu plusieurs avancées,

³⁶ Cf. Annexes PELICAN RAP2021



notamment sur le volet financier et comptable. Malheureusement, l'agent a quitté l'établissement en juin 2021 et le remplacement de cet expert est à nouveau en cours.

Certaines difficultés à mener les projets SI

Des difficultés sont présentes :

- un manque de moyens humains qui ne permet pas de faire face à l'augmentation du nombre d'applications et de projets numériques ;
- des problèmes de recrutement du fait du manque d'attractivité des contrats proposés par l'université provoquent un turnover important (certains postes restent à pourvoir) ;
- une dépendance vis-à-vis de l'Université de Bordeaux pour l'hébergement et l'administration des applications de gestion, depuis la fusion des universités bordelaises en 2014 ;
- les relations avec l'université de Bordeaux restent à formaliser : il n'a pas été possible d'écrire un contrat de service entre les établissements.

Des briques du progiciel de gestion intégrée (Cocktail) insuffisamment performantes : l'exemple de GFC

Le choix des progiciels de gestion intégrée (PGI) est important pour répondre aux missions de l'Université. Effectué en commun sur le site il y a quelques années, certaines briques n'ont pas suffisamment répondu aux attentes. Tel fut le cas, par exemple, pour Gestion Financière et Comptable (GFC).

Tout d'abord, par rapport aux exigences métiers et réglementaires, GFC a connu des retards dans son déploiement. Les applicatifs financiers et comptables « GBCP compatibles » n'ont pas pu être livrés pour le 1^{er} janvier 2016, date d'entrée en vigueur de la nouvelle réglementation, obligeant les services financiers et comptables à de lourds retraitements manuels tant en production de données de prévisions budgétaires que d'exécution. Le SI financier et comptable est resté très incomplet jusqu'au 31 décembre 2017 et la livraison des différentes briques a été très progressive : BUDGET et DEPENSES ont fait l'objet des plus gros développements. En 2018, de nombreux travaux de mise aux normes restaient à faire, notamment en ce qui concernait la production des états du compte financier, les remontées infocentre, les restitutions sur les opérations pluriannuelles, les écritures de correction, la chaîne de la recette, la gestion des immobilisations ... En 2019, ce n'est que sous la pression et le contrôle de l'Agence pour l'Informatique Financière de l'Etat (AIFE), que l'Association Cocktail a renforcé la fiabilité des remontées INFOCENTRE et des états financiers, directement issus de l'applicatif et non plus retraités sous EXCEL. Mais de nombreux travaux restent encore à faire.

Ensuite, GFC ne couvre finalement pas tout le périmètre de la gestion financière et comptable. Faute de développement par l'association Cocktail, l'établissement a dû acquérir un logiciel de gestion des immobilisations, NEPTUNE.

Enfin, contrairement à ce qui était envisagé, il est regrettable qu'il n'y ait pas eu plus de possibilités d'interfaces entre GFC et d'autres produits couvrant d'autres champs comme APOGEE (scolarité), WINPAIE (paie), EDIT LIV (stocks d'ouvrages), CHORUS (récupération de factures), DFNET (compte bancaire), NUXEO (pour le volet recettes), DEFLI (droits du DEFLE), ...

Face à ces difficultés, l'Université a notamment envisagé le recours à l'informatique décisionnelle. Mais l'appropriation ou le développement d'univers Business Objects (BO) est contraint par le manque de moyens et ne demeurerait qu'un palliatif.

Les mêmes problématiques existent en matière RH : les extractions de données demeurent compliquées et sont systématiquement à retravailler. Les extractions directes du logiciel RH Mangue sont à doubler d'extractions sur BO, avec croisement systématique afin d'obtenir une meilleure complétude des données. Le départ de l'ingénieure en informatique décisionnelle constitue à cet égard un coup d'arrêt brutal à l'impulsion forte donnée en la matière par la DGS.

1.4.2 Gestion RH et dialogue social³⁷

1.4.2.1 Volet Enseignants et enseignants-chercheurs

Politique de gestion des emplois ; accompagnement et formation ; politique et procédures de recrutement et de promotion

Entre 2016 et 2021, l'établissement a mené des campagnes d'emplois de plus en plus réduites dans un contexte de masse salariale extrêmement contrainte et a poursuivi sa politique de gel des postes d'enseignants et enseignants-chercheurs : si en 2016 24 postes (MCF, PR) étaient ouverts et 10 gelés, 2019 a été une année quasiment blanche en termes de recrutement : 3 recrutements d'enseignants chercheurs seulement, malgré l'existence de 24 postes de PR et MCF potentiellement vacants sur l'ensemble de l'établissement. La contrainte a été légèrement desserrée en 2020 (12 recrutements) et en 2021 (7 recrutements d'enseignants chercheurs). Les dernières campagnes (2019 à 2021) s'inscrivent donc dans une perspective pluriannuelle.

Les campagnes de recrutement sont élaborées sur la base de données objectives (répartition des moyens, sur et sous encadrement³⁸) et d'un dialogue entre les différents départements au sein des UFR afin de répondre aux sous-encadrements disciplinaires les plus criants, de permettre des évolutions de carrière pour les personnes, et de favoriser le recrutement de personnels bénéficiaires de l'obligation d'emploi, en application de la convention signée dès 2018 avec le fond d'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique. Concernant plus spécifiquement le recrutement des enseignants chercheurs, les profils doivent être équilibrés entre l'enseignement et la recherche³⁹. Il convient également de valoriser la recherche dans toute sa diversité.

Des temps de dialogue jalonnent la procédure sous diverses formes : hormis les temps de dialogue internes aux UFR, Instituts, départements, en lien avec les unités de recherche, des réunions mixtes entre la conférence des directeurs d'UFR et d'Instituts et la conférence des directeurs d'unités de recherche se tiennent, un temps d'échanges est mis en place avec les chefs de service et responsables administratifs, avant la consultation des instances (comité technique, conseil académique en formation plénière) et le vote du conseil d'administration.

Durant cette période, le constat a été fait, dans un cadre national de contraction marquée du nombre de postes offerts au recrutement, d'une tendance relative, et sans doute installée, à l'endorecrutement.

Cette gestion rigoureuse n'empêche cependant pas l'établissement de poursuivre une politique d'accompagnement et de formation des enseignants et enseignants-chercheurs⁴⁰.

³⁷ Cf. Annexe A02 SWOT 4. Gestion RH et dialogue social page 5

³⁸ Cf. Annexe A1.4 Tableaux de bord, indicateurs et données de caractérisation (tableau sur et sous encadrement) page 27

³⁹ Cf. [Guide de fonctionnement des Comités de sélection](#)

⁴⁰ Cf *infra* p. 52 pour les dispositifs de formation des maitres de conférence stagiaires.

UBM n'a également cessé de développer un plan de formation global accompagnant les activités de pédagogie et de recherche des enseignants et enseignants chercheurs (formations en langues, formation à la gestion des données de la Recherche et à la science ouverte, formations en lien avec les usages du numérique et des réseaux sociaux, recherche documentaire, gestion du stress, sensibilisation du collectif au handicap en milieu professionnel...).

Les parcours professionnels des enseignants et enseignants chercheurs sont accompagnés par UBM qui propose un placement en congé pour recherches ou conversion thématique (CRCT) sur le plan local et a mis en place dès 2020 les nouveaux congés pour projet pédagogique. Ces dispositifs participent pleinement à l'évolution de carrières des enseignants et enseignants chercheurs. Chaque année, UBM finance 6 semestres de congé pour recherche ou conversion thématique... Par ailleurs, le référentiel d'équivalence horaire (REH) mis en place permet aux enseignants et enseignants chercheurs de bénéficier de modulations de service afin de mener à bien certaines missions ou de développer des projets de recherche.

Les procédures promotionnelles sont travaillées chaque année par les personnels de la DRH en lien avec la gouvernance et les instances de l'établissement. Les procédures d'avancement reposent sur la détermination de critères connus à l'avance et déterminés en amont par les élus du conseil académique en formation restreinte (*participation à la vie de l'établissement, exercice de responsabilités collectives, rayonnement des activités scientifiques ou culturelles*). Chaque dossier est examiné par deux rapporteurs ou rapporteuses (de la discipline et en dehors de la discipline), avant de faire l'objet d'un examen collectif en séance.

1.4.2.2 Volet BIATSS

Politique de gestion des emplois ; accompagnement et formation ; procédures d'évaluation et de recrutement des personnels

L'établissement fait le choix d'une quasi saturation du plafond d'emplois d'Etat et connaît une nette augmentation du nombre des personnels contractuels sur besoin permanent. Structurellement, il est fait le constat d'une faible mobilité interne des personnels BIATSS, qu'il s'agisse de la mobilité au fil de l'eau ou du mouvement à date. Par ailleurs, l'établissement redéploie difficilement des postes, ce qui constitue un frein à sa politique visant à faire émerger de nouvelles structures ou de nouvelles compétences. Enfin, UBM peine à recruter de manière pérenne sur des fonctions très spécifiques (dans les métiers du patrimoine, de l'informatique, du numérique, voire dans les métiers financiers ou en lien avec la valorisation de la recherche), par manque d'attractivité salariale. Le turn-over est important, et l'établissement consacre beaucoup de moyens humains pour préserver a minima l'existant, ce qui là encore l'empêche de se porter sur d'autres chantiers.

Le plan de formation de l'établissement⁴¹ répond aux besoins d'adaptation et d'évolution des métiers sur un plan collectif aussi bien qu'individuel. Disponible sur l'espace numérique de travail (ENTP) afin de garantir une plus grande interactivité, il constitue l'un des leviers d'une démarche volontariste de qualité de vie au travail. L'établissement est présent dans le conseil et l'accompagnement des projets et parcours professionnels des personnels : bilans de compétences, validation des acquis de l'expérience et mise en œuvre du compte personnel de formation, pour lequel l'établissement a été moteur dans la mise en place (tenue d'ateliers d'information).

⁴¹ Cf. [Plan de formation 2021](#)



Bien que ne disposant pas encore d'un conseiller ou d'une conseillère mobilité carrière, les personnels bénéficient cependant d'un accompagnement personnalisé dans la construction de leur parcours professionnel. Dans l'intervalle, les premiers entretiens de carrière ont démarré.

La campagne des entretiens professionnels s'étend d'avril à juillet. L'établissement s'est doté d'un logiciel permettant la saisie dématérialisée des comptes rendus d'entretiens professionnels et des fiches de postes. Entre 2017 et 2019, en moyenne, 365 entretiens professionnels ont été réalisés, mais on constate une baisse notable d'année en année du nombre d'entretiens saisis, phénomène qui s'est accentué suite au premier confinement du mois de mars 2020. La lourdeur de l'obligation d'une saisie intégrale d'une année à l'autre est pointée par de nombreux N+1, alors même qu'ils se trouvent pour la plupart dans une période de pic d'activité. La campagne d'entretiens professionnels concerne aussi bien les fonctionnaires que les agents contractuels recrutés sur un besoin permanent.

Une cartographie des fonctions a été initiée en 2016, suite à une rencontre de tous les services et de toutes les unités de formation et de recherche. Elle a été mise à jour en 2019.

La campagne d'emploi annuelle s'alimente des vacances de postes (retraites, mutations...) et se matérialise par une remontée des besoins de chaque service ou composante avec un dialogue RH à l'appui. Le nombre de recrutements de fonctionnaires prévus pour l'année de référence est arrêté au terme d'un processus de concertation interne, les recrutements s'opérant soit par concours, soit par mutation ou détachement.

L'établissement examine avec la plus grande attention les personnels en situation dite de « décalage », qui exercent des fonctions relevant de la catégorie supérieure, en proposant, à chaque fois que c'est possible, l'opportunité de se présenter à un concours dans les années qui suivent. La réflexion autour des recrutements s'articule selon une logique pluriannuelle de remplacement des fonctions indispensables à la bonne marche de l'établissement et de couverture des besoins émergents.

Concernant les personnels contractuels, l'établissement a d'abord eu la volonté forte de ne pas banaliser le passage en contrat à durée indéterminée. Hormis pour certains métiers en tension, le recrutement s'effectue au 1^{er} échelon du corps de titulaire de référence, sans revalorisation, jusqu'à l'obtention d'un contrat à durée indéterminée proposé au terme de 6 années d'exercice. Une fiche fixant la procédure de cédésation a été élaborée et prévoit la constitution d'un dossier complet pour présentation devant la commission consultative paritaire. Depuis l'automne 2019, la cédésation s'effectue de manière automatique dès l'atteinte des six années de contrat et un parcours indiciaire est mis en œuvre.

L'établissement s'est également engagé dans la rédaction d'une charte des agents non titulaires, inachevée à ce jour, faute d'avoir pu trancher sur le fond certaines questions relatives à la revalorisation indemnitaire ou à une cédésation anticipée dans certaines situations.

1.4.2.3 Focus sur les personnels en situation de handicap

L'établissement affiche de façon constante sa volonté de recruter des bénéficiaires de l'obligation d'emploi, et programme annuellement des recrutements de fonctionnaires, personnel BIATSS et enseignant ou enseignant-chercheur.

Concernant les personnels enseignants ou enseignants chercheurs en situation de handicap, des rendez-vous RH/pôle Handicap sont régulièrement conduits afin d'accompagner au mieux les différentes situations, ce qui a permis le maintien dans l'emploi de certains personnels.

Une formation permettant de mieux connaître et de mieux accompagner les personnes en situation de handicap est proposée depuis 2018 à tous les personnels encadrants, afin d'accompagner au mieux les

collègues concernés. Par ailleurs, des formations de sensibilisation ont été proposées à tous les personnels de l'université. Plus largement, le conventionnement 2018/2021 avec le FIPHFP a permis le déploiement d'une politique globale relative au handicap, qui se poursuit, renforcée à l'été 2020 par l'élection d'une vice-présidente déléguée en charge du handicap et de l'inclusion.

L'Université a initié en 2019 une démarche de participation aux Duodays, manifestation s'articulant autour de la découverte par une personne en situation de handicap de l'environnement professionnel de son parrain ou de sa marraine.

1.4.2.4 Qualité du dialogue social

Cinq des sept organisations syndicales ont des représentants élus au comité technique. Elles sont les partenaires privilégiés du dialogue social. Celui-ci se déroule au sein des instances dédiées : comité technique, CHSCT, commission consultative paritaire des agents contractuels, commission paritaire d'établissement (jusqu'au 31 décembre 2020).

Des réunions de dialogue social sont également mises sur pied à la demande de l'équipe présidentielle ou de représentants du personnel pour traiter de points particuliers. Sont alors invitées l'ensemble des organisations syndicales. Y participent le président, la vice-présidente en charge des RH, le vice-président du CA, la DGS et la directrice des ressources humaines.

Ces dernières années, sans doute en raison d'arbitrages politiques rendus nécessaires par des campagnes d'emplois très contraintes, des tensions se sont manifestées : par exemple, les élus du comité technique ont voté à l'unanimité contre la politique indemnitaire.

1.4.2.5 Politique de promotion auprès des personnels des activités culturelles, sportives et de développement personnel. La politique d'action sociale.

L'université développe une offre assez large d'activités culturelles (chorale, théâtre, photo, design) et sportives auprès des personnels. Les adhésions sont calculées en fonction de l'indice de rémunération : outre les ateliers sportifs, très fréquentés (zumba, pilates, danse etc...), trois sorties dans l'année sont proposées à tous les personnels (sortie au ski, randonnée dans le pays basque, initiation au surf).

Le bureau d'action sociale, rattaché au pôle transversal de la DRH, a été créé en septembre 2018. Deux personnes y travaillent, soit 1,2 ETPT. L'université a recruté depuis 2013 une assistante sociale, dont le service est consacré à 50% à l'accompagnement des personnels.

L'action sociale, collective ou individuelle, vise à améliorer les conditions de vie des personnels et de leurs familles. Les champs d'intervention sont divers : aides à la restauration, au logement, aide aux familles, vacances-culture-loisirs, mais aussi octroi d'aides financières et/ou de prêts d'urgence afin de faire face à des situations difficiles.

La commission locale d'action sociale se réunit ainsi une fois par mois et donne un avis sur les demandes d'aides et de prêts déposées par les personnels de l'université. Les dossiers sont instruits, puis présentés en séance par l'assistante sociale. L'université verse deux types de prestations : les prestations interministérielles obligatoires (PIM) et les prestations proposées par l'université (ASIU) ; ces deux prestations peuvent être complémentaires. Le quotient familial, élément déclencheur du versement de certaines aides, fait l'objet d'un toilettage régulier.



1.4.2.6 La politique de l'université en matière d'hygiène, de sécurité, d'environnement et de conditions de travail, ainsi que les dispositifs qui favorisent le bien-être au travail

L'établissement demeure attentif à la qualité de vie au travail pour les personnels. En concertation avec les élu.e.s du CHSCT, des travaux ont été menés et ont abouti à la rédaction d'une Charte de la déconnexion⁴², et d'une note de cadrage relative au télétravail⁴³, bien avant la survenue de la crise sanitaire actuelle. A l'issue de la première période de confinement, tout était donc bien en place dans l'établissement pour que le télétravail devienne une modalité ordinaire de travail.

L'implantation d'un nouveau logiciel de gestion des temps, interfacé avec le logiciel de gestion des ressources humaines, et déployé depuis le 1^{er} septembre 2019 a permis de constater qu'une majorité de personnels BIATSS fonctionne sur des horaires hebdomadaires qui se déploient sur 9 demi-journées. En lien avec le développement du télétravail, l'articulation vie personnelle-vie professionnelle s'en trouve facilitée.

L'Université dispose par ailleurs d'une infirmière et d'une assistante sociale en poste sur place, dont le service est consacré à 50% aux personnels. Elle a conclu une convention avec le CHU de Bordeaux, pour qu'une équipe pluridisciplinaire (médecin, préventeurs, psychologue du travail) suive les personnels. Tous les personnels BIATSS en situation d'encadrement ont suivi une formation obligatoire en santé et sécurité au travail, fortement axée sur la prévention des risques psycho-sociaux.

Depuis le printemps 2020, une vice-présidente déléguée à la vie universitaire et à la qualité de vie au travail a été élue. Ainsi, depuis le printemps 2021, outre les acteurs « traditionnels » de la QVT (direction des ressources humaines, infirmière, assistante sociale, conseiller en prévention, élus du personnels), une nouvelle direction de la vie d'établissement et de campus (DIVEC) est en place ; des missions transversales relatives au handicap, à la santé, au social, à la lutte contre les discriminations, à la vie de campus relèvent de son champ d'intervention. De même, les missions en lien avec la sécurité et les conditions de travail ont été séparées de celles portant sur la sûreté, et un nouveau conseiller en prévention, référent Covid, a été recruté.

Sous l'égide du CHSCT, une cellule de veille contre les violences sexistes et homophobes, sous la responsabilité de l'infirmière, s'est mise en place, à destination des étudiants et des personnels. Sous l'impulsion de la chargée de mission égalité femme/homme, également en charge de la lutte contre les discriminations, le plan égalité femme/homme, et un guide relatif au harcèlement, à destination des personnels et des étudiants, ont été produits. Une étude est en cours, relative à la constitution d'une cellule de veille unique.

L'établissement a progressé ces dernières années sur les thématiques de santé, sécurité, environnement et conditions de travail. Cependant beaucoup reste à faire dans un contexte compliqué par la pandémie et un environnement perturbé par une proximité permanente avec les différents chantiers de l'Opération Campus.

⁴² Cf. [Charte de la déconnexion](#)

⁴³ Cf. [Note de cadrage relative au télétravail](#)

1.4.3 Immobilier et RSE⁴⁴

Le bilan du précédent contrat quinquennal mettait en exergue la volonté de l'établissement de se doter d'une vision stratégique à moyen et long terme qu'il a traduit par la rédaction d'un Schéma Directeur Immobilier et d'Aménagement (SDIA)⁴⁵, validé par le CA d'UBM en janvier 2020. Ce document stratégique qui permettra de décliner les différents SPSI intègre également les conclusions du Schéma Directeur Eau Energie rédigé à l'échelle du territoire avec les établissements voisins.

Pour faire face aux enjeux opérationnels de cette stratégie ambitieuse, notamment grâce au Plan Campus, la fonction patrimoniale s'est renforcée et structurée depuis 2015 avec le recrutement de deux chargés d'opérations encadrés par le responsable du pôle travaux, et une ingénierie financière intégrée à la direction. Le pôle achat de la DAF a également été renforcé pour faire face aux multiples consultations à mener dans le cadre des travaux. Le recours à la SRIA (Société de Réalisation Immobilière et d'Aménagement) comme mandataire est également un choix possible qui permet d'alléger la mobilisation des services de l'université sur les sujets immobiliers.

Cette structuration a permis notamment de conduire un grand nombre d'opérations immobilières mais aussi d'avoir mené un recensement exhaustif de tous les engagements pluriannuels en termes de maintenance, gros entretien renouvellement ou autres opérations d'investissement.

L'établissement s'engage ainsi dans une démarche de progression globale pour une meilleure maîtrise de son patrimoine. Pour ce faire, l'élaboration d'un BAI (Budget Annexe Immobilier) est à l'étude et le recrutement d'un manager de fluides vient d'être réalisé.

1.4.3.1 L'état du bâti et du non-bâti

En 2017, au gré de l'élaboration de son SPSI, l'université a établi un carnet de santé⁴⁶ des 56 actifs et 36 ha de foncier dont elle a la charge, d'une part en capitalisant sur les diagnostics déjà présents (Accessibilité, Energie, Ascenseurs...), en réalisant d'autre un diagnostic technique via un cabinet spécialisé. Ce bilan fait ressortir un indice de vétusté physique global de 15%, soit peu satisfaisant ainsi que des outils d'aide à la décision quant à la priorisation des actions à mener sur les besoins en maintien de ces actifs.

L'âge des bâtiments cumulé au déficit de maintenance observé depuis la construction de l'université conduisent au constat suivant : 39,30 % seulement du bâti est dans un état très satisfaisant, contre 17,95% dans un état satisfaisant et 9% pas satisfaisant : les plus préoccupants sont l'ERP de 1^{ère} catégorie (IVP de 21,7%), le château d'eau (25%) et les forages d'eau (69%). L'université a émis l'objectif dans son SPSI 2020-26 d'atteindre un taux maximal de 10% à l'issue des travaux de l'Opération Campus.

L'étude fait ressortir qu'il faudrait injecter près de 23 M€ pour résorber les besoins en maintien d'actifs à 5 ans. Le budget immobilier bâti annuel est d'environ 6,6 M€, dont environ 1 M€ de dépenses récurrentes (fluides, maintenance, VTR...) mais qui restent stables. Ainsi l'université a décidé dans son SPSI de tenter de tendre vers un ratio cible de 15 €/m² (hors patrimoine eau cf ci-dessous), ratio jugé minimal pour garantir une bonne gestion de son Gros Entretien renouvellement (GER), actuellement entre 6 et 9 €/m².

⁴⁴ Cf. Annexe A02 SWOT 5. Immobilier et RSE page 6

⁴⁵ Cf. SD Annexes PELICAN

⁴⁶ Cf. Annexe A1.9 Patrimoine (carnet de santé des bâtiments UBM 2019) page 47

Le SIGDU⁴⁷ gère un patrimoine de production (deux forages), de stockage (château d'eau) et de distribution d'eau potable. Ce patrimoine fait l'objet d'une maintenance et d'investissements réguliers financés par le prix de l'eau sur le campus (30 % inférieur au prix moyen sur Bordeaux Métropole). Un diagnostic structurel du château d'eau a été réalisé en 2020. Le forage géothermique qui alimente la piscine universitaire en eau chaude fait l'objet d'une autorisation d'exploiter jusqu'en 2026 et son état nécessite que soit anticipée sa fin de vie à cette échéance.

Le SIGDU gère les 3,5 km de voies circulables affectées à UBM ainsi que leurs espaces connexes (trottoirs, places de stationnement). Elles ont fait l'objet en 2017-2018 d'un diagnostic technique qui a démontré la nécessité d'investissements à hauteur de 1 M€ (hors travaux sur les réseaux et hors esplanade des Antilles) à une échéance de 10 ans maximum. Les réseaux d'assainissement (eaux pluviales et eaux usées) extérieurs au bâti sont anciens et partiellement amiantés. Ils font l'objet de travaux de maintenance réguliers, leur remplacement devant être intégré aux travaux globaux d'aménagement d'espace public en lien avec les voiries. L'éclairage public routier est vétuste et sera rénové en 2020. Les 30 ha d'espaces verts affectés à UBM ont une grande valeur patrimoniale avec des espaces boisés classés. L'état phytosanitaire des arbres nécessite des campagnes d'élagage/abattage ciblées et une politique de replantation.

Les bâtiments d'UBM sont en avis favorable d'exploitation par la commission de sécurité, hormis son ERP de 1^{ère} catégorie pour lequel il subsiste un avis défavorable émis en 2019 par la commission, conséquence d'une organisation humaine insuffisante et d'opérations de mise en sécurité à mener, notamment sur le système de sécurité incendie qui arrive en fin de vie. Afin d'y remédier, l'établissement s'est doté d'un schéma directeur de mise en sécurité validé en 2017, dont la majeure partie des interventions est prévue dans le cadre du plan campus (2020-22) ainsi qu'un schéma d'organisation humaine en cours d'évaluation.

En ce qui concerne l'accessibilité, 13,78 % des locaux sont jugés non réglementaires mais fonctionnels et l'établissement a rédigé et fait approuver un Agenda d'Accessibilité Programmé (Ad'AP) début 2016 qui fait ressortir des besoins à un peu plus d'un million d'euros avec une échéance à 2022.

L'établissement s'est doté depuis ces deux dernières années d'outils de mesure de ses consommations énergétiques par bâtiment pour ce qui concerne la chaleur et l'électricité ; pour l'eau, des compteurs seront déployés dans le cadre de l'Opération Campus. Le bilan de consommation des 5 dernières années⁴⁸ permet de pointer une augmentation globale des besoins en fluides ; pour l'eau cela peut s'expliquer par de grosses fuites constatées sur ces trois dernières années et pour le reste par une augmentation des surfaces exploitées depuis 2015 notamment. La donnée la plus préoccupante concerne l'électricité car son augmentation est la plus marquée : la multiplication des prises de courant pour suivre l'évolution technologique (informatique, téléphonie), l'augmentation d'installations techniques permettant d'avoir une meilleure qualité d'air et de température et une recrudescence de radiateurs électriques d'appoint, peuvent expliquer ces augmentations.

1.4.3.2 L'explicitation argumentée de la programmation pluriannuelle des interventions sur le patrimoine bâti et non-bâti

Une grande phase de travaux a débuté sur fonds propres depuis 2016 avec notamment la rénovation d'un amphithéâtre par an (6 amphithéâtres pour 3,5 M€ en 5 ans). Ce choix a été effectué par l'établissement

⁴⁷ SIGDU - Service Interuniversitaire de Gestion du Domaine Universitaire : la particularité unique en France d'UBM est l'intégration du SIGDU, porté par UBM, qui gère les grands espaces et infrastructures communs pour le compte des affectataires (UBM, UB, CNRS, IEP, CROUS, INP). Ces derniers mutualisent ainsi leurs moyens et réalisent des économies d'échelle grâce à ce seul prestataire qui assure une mutualisation d'équipements tout en assurant une cohérence de gestion pour leurs usagers.

⁴⁸ Cf. Annexe A1.9 Patrimoine (bilan de consommation des 5 dernières années) page 48

en raison du faible nombre des amphithéâtres. Cette phase de travaux, abondée par des crédits CPER et ponctuellement d'accessibilité ou de sécurité, a permis de réaliser notamment des opérations marquantes comme la requalification du bâtiment K transformé en bâtiment numérique (2,6 M€ 2017) ou encore la réhabilitation/extension du DEFLE, appelé à devenir la CLEFF (Cité des Langues Etrangères, du Français et de la Francophonie) (7,87 M€, livraison en 2023). Le Plan Campus est venu achever cette période d'investissement massif avec la réhabilitation de la maison des pays ibériques transformée en maison de la recherche (1,5 M€ en 2015), la requalification du pôle archéologie (3,5 M€, livraison en 2022) et enfin la tranche 2 de l'Opération Campus, avec notamment la mise aux normes et la réhabilitation énergétique de l'ERP de 1^{ère} catégorie (46 M€, livraison en 2023).

Dans le domaine de la sûreté, l'augmentation des vols depuis près de trois ans et les directives de l'Etat dans l'élévation du niveau de sécurité des établissements publics ont imposé le renforcement humain et les moyens techniques sur l'ensemble du site de l'établissement. L'Université a renforcé ses équipes par le recrutement d'un agent de sécurité/sûreté afin d'avoir une présence jusqu'à la fermeture des locaux. Le système de sûreté anti-intrusion a également été rénové. Depuis 2017, les moyens ont été mutualisés avec les partenaires du site, UB et IEP avec la création d'un PCSI (Poste Central de Sécurité Incendie) dont le projet est d'étendre ses fonctions à la sûreté de site.

Les opérations immobilières programmées dans le cadre du SPSI (2016/2020) s'inscrivent dans un schéma d'aménagement des espaces publics défini dans le SDIA (2020) à l'échelle du site de l'Université, en cohérence avec les orientations stratégiques portées par Bordeaux Métropole. Son ambition est d'affirmer le site UBM comme un « quartier dans la ville », en l'incluant à court terme et par l'aménagement de l'espace dans le réseau d'espaces publics métropolitain et en y accueillant à moyen-long terme de nouvelles fonctions urbaines complémentaires des missions institutionnelles de l'université.

Cette stratégie s'appuie notamment sur l'opération d'aménagement de l'Opération Campus autour de l'Esplanade des Antilles (pour partie) et de la station de tramway (12 M€), et sur le Projet Partenarial d'Aménagement (PPA) Bordeaux Inno Campus (BIC).

Suite au diagnostic technique voirie réalisé en 2017-18, des discussions vont avoir lieu courant 2021 dans le cadre de la nouvelle convention quinquennale de site du SIGDU afin de définir les modèles de co-financement pour la réalisation des investissements nécessaires en lien avec les besoins de rénovation des réseaux d'eau (potable, usée, pluviale). Les forages d'eau potable ont fait l'objet d'une rénovation complète en 2019 (200 K€) et l'éclairage des voiries affectées à UBM et gérées par le SIGDU sera modernisé en 2020 (130 K€).

Cette grande phase d'investissement doit pouvoir continuer et l'établissement s'est engagé, lors de son débat d'orientation budgétaire en 2018, à renflouer son fond de roulement dès 2019 pour pouvoir poursuivre ses efforts après 2022.

1.4.3.3 Les grandes orientations et les résultats de la gestion logistique et immobilière de l'université

L'université représente un total d'environ 61 800 m² SHON de surfaces bâties en gestion propriétaire dont 67% sont des locaux à usage d'enseignement et seulement 11% des locaux de bureaux. Dans cette dernière catégorie, le ratio d'occupation est passé de 15 m² par poste de travail en 2010 à 9,8 m² en 2017. Un effort est encore à réaliser sur le ratio relatif aux fonctions support pour l'administration des composantes, quant à lui de 15,8 m² par poste, éloigné du ratio cible 12 m² par poste de travail.

En matière d'enseignement, l'étude réalisée en 2018 met en évidence une utilisation soutenue des locaux : 103 % d'occupation pour les amphithéâtres et 89 % pour les salles banalisées (moyenne nationale : 94 % et 44%). Ces forts taux d'occupation observés sont mis en parallèle avec des ratio d'occupation de 0,79 m²/étudiant contre 1,2 pour la moyenne nationale. La démographie étudiante a également évolué passant de 17 269 à 18 137 étudiants en 5 ans, avec une prévision stable sur les prochaines années à 18 500 étudiants.

Face à cette situation, l'université compte travailler sur trois axes :

- Améliorer encore l'utilisation de ses amphithéâtres et salles de cours en travaillant notamment sur l'amplitude horaire quotidienne et hebdomadaire
- Standardiser les capacités des salles de cours avec des salles de 20, 40 et 80 places, ce qui augmentera leur polyvalence suivant les nouvelles maquettes pédagogiques
- Travailler sur un projet d'extension de son patrimoine par plusieurs projets structurants :
 - Extension du pôle archéologie en créant un Campus Archéo : Bâtiment BEPOS de 4300 m² à 18,1 M€ (projet porté au CPER 2021-27)
 - Intégration au patrimoine du bâtiment MSHA (Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine) et projet de requalification : projet CPER 2021-27 3,5 M€ pour une surface d'environ 2 100 m²
 - Création d'une Maison des cultures et des arts vivants (MACAV) : bâtiment BEPOS de 2200 m² à 9,33 M€ (projet porté au CPER 2021-27)

Le Service commun de la documentation de l'établissement gère l'ensemble des espaces de bibliothèques de l'établissement, constitué en 2016 de 13 bibliothèques dont 11 sur le seul site de Pessac. Il est apparu essentiel dès 2014 d'en faire un axe fort des travaux de la tranche 2 de l'Opération Campus afin d'en réduire le nombre, optimiser la localisation et en déployer la superficie afin de développer une offre ambitieuse de services :

- Diversifier les espaces d'accueil et les services sur place au sein des bibliothèques (salle de travail en groupe et de travail collaboratif, espaces pédagogiques et d'apprentissage, gestion de différentes ambiances avec des possibilités de travail isolé au calme comme d'une appropriation plus aisée des lieux avec un aménagement et un niveau sonore plus libre dans certaines zones) ;
- Etendre l'ensemble des horaires d'ouverture en fin de journée et le week-end et contribuer plus largement encore à la vie du campus (accessibilité de plain-pied, accueil d'évènements scientifiques et culturels) ;
- Garantir une organisation permettant de développer de front chacune de nos missions, notamment celles qui nécessitent d'être menées en parallèle des ouvertures et des temps d'accueil (traitement de données et des collections, appui à la formation et à la recherche, organisation des services à distance, communication, vie du service, formation continue et gestion des compétences...) ;
- Améliorer les conditions de travail des équipes (investissement sur les différentes missions, communication interne, qualité de vie au travail et gestion harmonisée du temps de travail) ;
- Maitriser le développement du patrimoine documentaire (conservation et accroissement).

Dans cette perspective, le SCD a été étroitement associé aux travaux de pré-programmation ainsi qu'au dialogue compétitif conclu à la fin 2019. Dans l'intervalle, le service a débuté sa restructuration en fermant et redéployant 3 structures parmi les plus petites pour porter à 10 le nombre des implantations gérées.

Depuis 2017, un support interactif sous forme de catalogue en ligne a été créé, permettant de présenter les locaux à la location aux partenaires institutionnels ou privés. Cette valorisation a permis d'augmenter de plus de 40 % les recettes dans ce secteur pour l'université.

1.4.3.4 L'accessibilité des locaux aux étudiants et aux personnels en situation de handicap

L'Ad'AP⁴⁹ de l'établissement validé par le préfet le 3 février 2016 mettait en perspective un taux d'accessibilité de 30% des bâtiments avec un échéancier de travaux s'élevant à presque 1 M€ sur 6 ans. Depuis, l'établissement, au gré de ses opérations immobilières et notamment grâce à des crédits spécifiques délivrés par l'Etat, a mené de multiples mises en conformité. Ainsi ce taux évoluera en 2020 pour atteindre 57%, une évolution lente malgré le nombre d'interventions car son évolution dépend en majeure partie d'opérations très structurantes pour l'université : l'Opération Campus d'abord, dont la réception est prévue en 2023 (2021 initialement), l'opération de restructuration du DEFLE et la requalification du pôle archéologie dont les réceptions sont prévues en 2022-23. A l'issue de ces opérations, l'ensemble des ERP sera accessible au sens de la réglementation, soit en 2023 et il restera à finaliser l'Ad'AP en travaillant sur les aménagements extérieurs par l'opération campus d'aménagement de l'esplanade des Antilles et des espaces autour de la station de tramway (2023-25).

1.4.3.5 La prise en compte dans la politique immobilière de la problématique de la transition écologique

L'université a structuré depuis 2015 sa vision stratégique d'accompagnement de la transition écologique tout d'abord dans le cadre de l'élaboration du Schéma Directeur Eau Energie (SDEE) repris également dans le SDIA.

L'établissement s'est structuré en se dotant d'outils informatiques fiabilisés (GTC, reporting des consommations) basé sur un plan de comptage déployé pour l'ensemble des fluides par bâtiment. La connaissance des installations techniques a aussi été fiabilisée, notamment dans la gestion de la ressource durable en eau grâce à un diagnostic et une cartographie 3D des réseaux humides (EU/EP, AEP, Chauffage, incendie).

La mise en œuvre de cette stratégie repose d'une part sur le recrutement d'un économiste de flux qui va permettre à l'université de mettre en œuvre toutes les actions autour de la gestion et des économies de fluides et de l'énergie (recrutement réalisé en 2021); par la prise en compte de la thématique développement durable, d'autre part, au sein de la nouvelle Direction de la Vie Etudiante et de Campus (créée début 2021).

Chaque opération de travaux structurante menée intègre des objectifs d'amélioration du cadre bâti (remplacement des menuiseries et amélioration de l'isolant toiture a minima) permettant ainsi de réduire les besoins de chauffage des bâtiments en améliorant leur inertie. Ainsi, l'établissement peut aussi se projeter sur les plus grandes opérations dans le remplacement des réseaux secondaires de chauffage vieillissants pour envisager dans le futur de changer sa production d'énergie actuellement au gaz par un réseau de chaleur biomasse et/ou géothermie dont l'étude est en cours par la métropole.

Le bilan GES (Gaz à Effet de Serre) est passé ainsi de 1152^[SEP] à 880 teq CO₂ en 2018 et devrait encore baisser dans les années suivantes grâce à quelques actions menées, comme le raccordement du site de l'IUT au réseau de chaleur Urbain de Bordeaux Métropole St Jean Belcier.

L'université s'est enfin engagée dans diverses actions durables notamment sur la gestion des déchets avec un diagnostic et un plan d'actions chiffrées qui a notamment permis de financer la mise en place du tri sélectif et la collecte de mégots par un organisme spécialisé qui les recycle. Il est également projeté de

⁴⁹ Cf. Annexe A1.9 Patrimoine (Ad'AP UBM) page 50



travailler sur la réduction de la pollution numérique auprès des usagers. Au niveau de la responsabilité sociétale, l'université agit sur ses marchés notamment de travaux et d'entretien en intégrant des clauses d'insertion ; plusieurs opérations ont également été menées pour transformer des espaces libres comme des halls en lieux de vie partagés et de travail, et mettre en œuvre des actions en faveur de l'alimentation durable. Enfin, l'établissement s'est investi dans une démarche « moins de plastique » en mettant en œuvre des fontaines à eau associée à une distribution de contenants zéro plastique. Ces actions sont facilitées par l'entrée d'UBM dans le dispositif « Agir Ensemble campus durable en ville durable » en septembre 2020.

La gestion différenciée des espaces verts est mise en place depuis 2018 avec notamment l'abandon total des produits phytosanitaires, la fauche tardive, les traitements écologiques des chenilles processionnaires, la gestion des déchets verts (broyés sur place) et bois morts. Le patrimoine arboricole est géré avec un grand soin afin de le préserver et de le renouveler. L'ensemble de la communauté universitaire s'investit dans ces initiatives éco-responsables : fabrication et pose de nichoirs, ramassage de déchets...

Des projets relatifs à des travaux pour une meilleure gestion de la ressource en eau et l'aménagement paysager des grands espaces verts affectés à l'Université pour la biodiversité et les mobilités douces et actives sont à l'étude, en partenariat avec les collectivités territoriales.

DOMAINE 2 : RECHERCHE ET FORMATION

2.1 Politique de recherche

2.1.1 Stratégie et pilotage de la recherche⁵⁰

2.1.1.1 Potentiel recherche et traduction opérationnelle de la stratégie : présentation introductive

Le budget alloué par l'établissement à la recherche a été augmenté dans le cours du contrat (875 K€ en 2020) ; il représente 30% de l'ensemble du budget total de la recherche, le reste étant apporté par des contrats de recherche (124 contrats de recherche en 2017).

La politique scientifique est élaborée au sein de la Commission de la Recherche et de la Conférence des Directeurs d'Unités de Recherche : les réunions y sont mensuelles. Au début de l'actuel contrat, l'organisation d'Assises de la Recherche a permis de définir l'orientation des moyens affectés à la Politique Scientifique de l'Etablissement (PSE), tandis que le modèle d'allocation aux unités de recherche⁵¹ a été élaboré fin 2015 pour la durée du contrat 2016-21. La PSE⁵² permet de cofinancer les appels à projets, les colloques internationaux, les publications et les revues scientifiques (89 colloques internationaux de 2017 à 2019 et 42 publications). La PSE finance la participation de l'établissement à 4 Groupements d'Intérêts Scientifiques, 4 chaires, dont deux chaires Unesco, des traductions de dossier d'AAP (ANR, ERC, IUF), les adhésions CROSSREF et HAL.

La politique scientifique est mise en œuvre par la Direction de la Recherche, composée de 28 ETP en 2019 sous la direction d'une directrice (IGR). Elle était composée de 3 pôles : le pôle ingénierie et valorisation des projets (3 ETP IGE), dont la mission est d'aider au montage et au suivi des projets de recherche ; le pôle Ecole Doctorale (8 ETP) ; le pôle gestion des UR (9 ETP). En juillet 2020, l'Ecole Doctorale est devenue une composante autonome, conformément aux recommandations du HCERES. En 2020-21 la DR a été réorganisée et comporte à ce jour 3 nouveaux pôles (1- gestion financière et accompagnement administratif, 2- projets et partenariats et 3- valorisation et promotion) ainsi qu'un bureau s'occupant des affaires scientifiques.

Sur les campagnes d'emploi 2019 et 2020, en raison des contraintes budgétaires, le nombre de postes d'EC mis au concours a diminué (2020 : 12 ; 2019 : 3, 2018 : 11, 2017 : 15, 2016 : 24). Néanmoins, la dimension Recherche a continué à présider aux recrutements : davantage de postes mis au concours correspondent aux orientations stratégiques de l'établissement, les profils recherche soulignant également la nécessité de déposer des projets et d'avoir une expérience d'internationalisation de la recherche. Ces restrictions budgétaires n'ont pas impacté le nombre de supports de contrats doctoraux (CD) financés par l'établissement (13 avec un contrat handicap), ni les supports de demi-ATER pour le financement d'une 4^{ème} année de thèse. Des supports de CD cofinancent des demi-allocations Région, mesure qui augmente le nombre de doctorats financés.

⁵⁰ Cf. Annexe A02 SWOT 6. Stratégie et pilotage de la recherche page 7

⁵¹ Cf. Annexe A1.7 Modèles d'allocation des moyens page 36

⁵² Cf. Annexe A2.1 Recherche (Politique Scientifique de l'Etablissement) page 52

2.1.1.2 Orientations scientifiques et thématiques prioritaires

UBM est une université à dominante SHS dont les champs de spécialités couvrent principalement les sous domaines SHS 3, 4, 5 et 6. Les sciences pour l'archéologie constituent le principal secteur d'excellence de l'établissement : le labex LaScarb, qui réunit 2 UMR d'UBM (Ausonius, IRAMAT-CRPA), ainsi qu'une UMR de l'Université de Bordeaux (PACEA), a eu pour effet de structurer en dix ans une communauté particulièrement dynamique (3 ERC StG à UBM en 2016, 2017 et 2019), attractive, et qui occupe la tête des classements nationaux et internationaux (1^{er} rang national et 16^e mondial selon *QS World University Rankings by Subject 2017*). La fin de ce programme, en 2021, suscite des inquiétudes car ce par quoi il devrait être remplacé (un Grand Programme de Recherche intégré à l'UB) sera moins favorable à UBM. D'autres secteurs d'excellence se distinguent par leur réussite aux AAP nationaux ou internationaux ou par le nombre d'IUF, comme les études basques, le plurilinguisme ou la philosophie.

Le souhait de faire ressortir des orientations scientifiques et thématiques prioritaires s'est traduit par l'adoption, lors des Assises de la Recherche de juillet 2016 et par le CA qui a suivi, du dispositif de 6 « Pôles d'attractivité » animés par des chargés de mission (Archéologie, Francophonie et Plurilinguisme, Transfrontalier, Arts et Industries créatives, Humanités digitales, Genre) choisis sur les thématiques d'excellence ou recelant un important potentiel stratégique pour l'établissement. Ils ont donné lieu, c'était le but, à des dépôts de projets structurants du PIA (EUR Plurilinguisme, Archéologie, CMQ) ou de la région Nouvelle Aquitaine (Réseau 3R Francophonie).

2.1.1.3 Renforcer notre capacité à répondre à des AAP

L'objectif politique d'amélioration des ressourcements de la recherche s'est traduit par une série d'actions et de dispositifs. Le pôle « projets et partenariats » de la DR a été renforcé. Des modulations de service spécifiquement dédiées au montage de projets ANR et ERC ont été ouvertes. Depuis 2016, 12 projets ANR ont été acceptés (dont 8 UBM porteur), 3 ERC StG et 1 JRP (Heranet Humanities in Europe, Joint Research Program).

En 2018 l'établissement a engagé 100 000 € supplémentaires sur le budget de la recherche pour financer deux nouvelles actions spécifiques : accompagner vers des AAP les 9 projets évalués A dans le cadre de l'appel à projet « Emergence » de l'IDEX et lancer des Equipes-Projets, mieux positionnées pour relever les grands enjeux contemporains.

Au printemps 2019, cet ensemble de moyens et de dispositifs de soutien au montage de projets recherche a été complété par une action menée en partenariat avec le DGRI et le RFIEA (Réseau Fondation des Instituts d'Etudes Avancées) : le dispositif « pilote ERC-SHS » qui s'étendra jusqu'en 2021. UBM a été repérée comme une des 5 universités françaises qui, depuis 2007, compte un EC lauréat d'un projet ERC Starting Grant en SHS ; la DGRI et le RFIEA ont aussi relevé le volontarisme de l'établissement, et ont proposé de doter de jeunes EC de moyens spécifiques, en plus de ceux de l'établissement, pour les accompagner vers des dépôts de projets ERC StG et CoG. 5 collègues, membres d'UR ont été sélectionnés pour déposer en 2019, 2020, et 2021. Ainsi, les succès remportés par les UMR dans les projets ERC ont attiré des moyens supplémentaires dont bénéficient aussi les UR.

2.1.1.4 Restructuration des unités de recherche en lien avec la politique d'établissement

La restructuration des unités de recherche, souhaitée par des rapports de la précédente évaluation, a été engagée. Elle concerne d'une part les périmètres des lettres et des arts : CLARE et TELEM se sont donc restructurées en une équipe d'arts, ARTES, et en une équipe de langues et littératures, « Plurielles », qui

seront officiellement créées le 1^{er} janvier 2022. D'autre part, l'émergence d'une nouvelle UR dédiée aux Etudes asiatiques permettra aux EC en chinois, japonais et coréen, jusqu'alors séparés entre plusieurs UR, voire rattachés à des unités parisiennes, de travailler ensemble pour renforcer le pôle Asie d'UBM et pour engager des partenariats internationaux avec l'Asie.

La transformation de l'association MSHA a pu aboutir : la MSH est devenue une UAR le 1^{er} janvier 2021, UBM est tutelle principale avec le CNRS, et l'UB tutelle secondaire. Un programme scientifique a été élaboré en commun par les deux partenaires universitaires, un DU a été nommé, les collaborations sont désormais fécondes, et l'UAR est bien lancée, appuyée sur un projet CPER et le soutien des partenaires territoriaux. Enfin, une UMR nouvelle va regrouper le CRP2A et Archéovision.

2.1.1.5 Orientation scientifique et thématique prioritaire

Durant le contrat en cours, la politique en faveur de la science ouverte a été une des orientations politiques et stratégiques les plus fortes. A UBM celle-ci s'appuie sur quatre volets : dépôts des publications sur l'archive ouverte HAL, promotion du libre accès des publications, élaboration d'un service de données ouvertes de la recherche et amélioration du référencement des publications.

L'établissement a signé en mars 2018 l'appel de Jussieu pour la science ouverte et la bibliodiversité, a suivi les travaux du Comité pour la Science Ouverte (groupes Bibliodiversité et Edition scientifique ouverte) ; il a participé à l'enquête nationale sur l'économie des revues en SHS, conduite par le ministère de la culture. Les aides de la PSE d'UBM (pour les projets, les publications et les manifestations scientifiques) sont dorénavant conditionnées à ce que les publications soient en libre accès. Pour améliorer le référencement des publications scientifiques, une signature normalisée a été élaborée et imposée. Les 10 revues scientifiques numériques soutenues par l'établissement doivent être référencées sur ERIH + voire (si possible) WoS (Emerging Sources Citation Index).

2.1.1.6 Renforcement des partenariats

Les partenariats avec les EPST, les EPSCP et les autres acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche se sont renforcés. La tutelle d'UBM sur l'UMR CLEE a été réaffirmée ; UBM est devenue tutelle principale de l'UMR LAM (Les Afriques dans le Monde) avec Sciences Po Bordeaux et l'IRD.

Avec l'Université de Bordeaux, les partenariats se sont développés dans le cadre de l>IDEX dont celle-ci est porteuse (participation aux AAP Emergence, *visiting scholars*, chaires junior et senior, CIS (Centres d'Innovation Sociétale), bourses mobilités destinations prioritaires, masters internationaux). Certaines des unités, en cotutelle avec l'UB, ont intégré ses départements de recherche : SPH et Passages (département Changes), Archéovision (département sciences pour l'archéologie), aux côtés de Ausonius et Iramat-CRPA, UMR associées. Les collaborations avec l'UB se font aussi dans le cadre d'une EUR lauréate en première vague, Digital Public Health, dans laquelle sont impliqués des EC d'UBM ; des EC d'UBM sont également associés aux futurs GRP (Origins, Côte, BEST 4.0 (Industrie du futur)). Dans le domaine de l'archéologie, les partenariats avec UB sont étroits – le Labex et le futur GPR, la SFRI « Structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence ». D'autres actions de partenariat se sont affirmées, notamment avec l'ISVV (« Vendanges du savoir »).

Avec les autres établissements du site et de la région, des partenariats ont été conclus : l'UPPA (collection Leçons de Sciences, projet Un@ éditions), Sciences Po Bordeaux (Chaire diasporas africaines), INP (formation doctorale, parcours compétences en entreprise, projet EUR Human), BSA et INRIA (EUR Human), La Rochelle (EP D2IA), Limoges (Un@ éditions), la Fondation Bordeaux Université (Chaires Reset, Chrisalidh, et Deleuze). UBM travaille avec d'autres partenaires académiques : RFIEA (projet pilote ERC-SHS), la SATT

compte de HAL comme outil de mesure d'impact des publications scientifiques. L'université a donc adapté la politique nationale en faveur de la science ouverte en fonction de ses spécificités, à savoir : améliorer le référencement dans les outils de moissonnage, mieux apprécier l'impact des publications scientifiques par les outils proposés sur HAL. Cette singularité, reprise dans la déclaration politique pour la science ouverte adoptée par la CR le 19 septembre 2019, a été présentée devant les tutelles, la CPU et l'alliance Athéna.

2.1.2.2 Objectifs de valorisation de la recherche, d'innovation et de transfert en lien avec les spécificités disciplinaires

Deux brevets ont été déposés en 2018 et sont exploités : le procédé *Injection de mousse pour bloquer une pollution* (Géo-Ressources et Environnement, suivi par la société SERPOL), ainsi que le *LED μ SF*, un spectrofluorimètre à LED (UMR IRAMAT-CRP2A et UMR ISM, licence d'exploitation par Freiberg Instruments). Ces innovations ont été accompagnées par la SATT aquitaine AST. *LED μ SF* a fait l'objet de présentations au sein des salons Innovativ'SHS, où étaient également présentés des projets de réalité virtuelle et de 3D appliqués à l'archéologie et au patrimoine par Archéovision-production (cellule de transfert de l'ADERA, hébergée à UBM, partenariat IRAMAT).

A l'université, **la valorisation et le transfert des résultats de la recherche se conçoivent** de mieux en mieux sous des formes d'innovation comme l'innovation sociale, l'innovation d'usage et l'innovation territoriale, surtout depuis l'adoption de la loi sur l'économie sociale et solidaire de 2014. Ainsi sous l'impulsion politique, l'établissement a soutenu **5 autres structures dédiées à la valorisation des projets en SHS** : 2 CIS (Centre d'innovation sociétale) issus d'AAP de l'IDEX de Bordeaux (le **CIS UBIC** [3 ETP, culture, économie créatives et territoires] et le **CIS Design-Medialab** [1 ETP, design et transmédia]), 2 chaires soutenues par la Fondation Bordeaux Université (La **chaire Crisalidh-Innovation sociale et territoires** [1 ETP, économie sociale et solidaire et du développement territorial] et la **chaire Reset-Réseaux électriques et société(s) en transition(s)** [soutien de ENEDIS, 2ETP **distribution d'électricité au cœur des transitions énergétique et numérique**]) **et enfin une maison du projet, Bic-Box** (1 ETP, en collaboration avec la métropole de Bordeaux). De plus, une **deuxième cellule de transfert**, G&E transfert, en partenariat avec l'ADERA, a été créée.

Cet ensemble montre qu'UBM, université à dominante SHS, a œuvré pour relever le défi de la valorisation en SHS. Cela s'est aussi traduit par un changement dans la nature des relations avec la SATT Aquitaine, AST, dont l'intérêt pour la « valo » en SHS s'est récemment renforcé, et avec l'ADERA, ou vis-à-vis du réseau Curie, auquel UBM a adhéré. Dans le cadre du DSG 2020, UBM a par ailleurs obtenu le financement d'un projet intitulé « Accompagner la valorisation en SHS »

La croissance du nombre de partenariats et la plus grande ouverture de la communauté UBM à la recherche finalisée se traduisent aussi par une augmentation notable des thèses CIFRE (2 en 2016-2017 ; 1 en 2017-2018 ; 8 en 2018-2019). Pour mieux sensibiliser les doctorants à ces opportunités de valoriser, l'Ecole doctorale MH a organisé une journée « Humanités en entreprise(s) » (28 mai 2019), pour faire se rencontrer le monde de l'entreprise et les jeunes chercheurs.

Les questions liées au développement de ces actions (pérennisations de ces projets une fois leurs financements terminés, mutualisation de leurs acquis et méthodes, adaptation des procédures à la spécificité de leurs actions, place dans la future UAR MSHA...) sont au cœur des réflexions en cours. Fort de ces expériences, UBM a été sollicitée au sein d'instances chargées de valorisation en SHS (projet de relance du CVT Athena, Alliance Athena, CPU), ou pour contribuer aux réflexions sur la définition de critères de transfert propres aux SHS.

2.1.2.3 Diffusion de la culture scientifique

UBM a pour tradition de diffuser les travaux de recherche et la culture scientifique auprès du grand public en s'appuyant sur un dense réseau d'associations et de société savantes.

UBM a amplifié son action au travers du **relai des structures de CSTI (Cap Sciences)** en stimulant la participation des EC et C à des événements phares comme la Nuit des Chercheurs, Tous en Sciences (en prolongement de la marche pour les sciences d'avril 2017), ou les Journées Européennes du Patrimoine en partenariat avec Cap Sciences et l'association « Dealers de Sciences ».

UBM, depuis 2016, organise un **cycle de conférences annuelles (les Conférences Montaigne)** afin de diffuser auprès du grand public les réflexions sur les débats sociétaux actuels. En complément, la **Chaire Montaigne**, créée en 2017, délivre au grand public durant le « Moi(s) Montaigne » des conférences sur Montaigne et son héritage de pensée. UBM a renforcé ses **partenariats auprès d'acteurs bordelais ou aquitains diffusant la culture scientifique** : la Librairie Mollat (station Ausone, cycle de lectures commentées des *Essais*, Centre Montaigne), le TNBA, le Musée d'Aquitaine, le Goethe Institut, la Casa de Velasquez, etc. Les **projets de recherche** donnent aussi lieu à un grand nombre de conférences ou à des réalisations accessibles au grand public (« Mauriac en ligne », « les voies d'Aliénor », projet de *transmedia story telling*). Le personnel et les étudiants sont impliqués dans des contributions aux **communs de la connaissance** (Wikipedia) ou par cartographie participative (Openstreetmap).

2.1.2.4 Préservation et valorisation du patrimoine de l'établissement

Le patrimoine de l'université est l'objet d'actions spécifiques de valorisation. **Le site « 1886 »** valorise le **patrimoine documentaire** de l'établissement (ouvrages, cartes anciennes, fonds photographiques). UBM via son SCD contribue également à la mise en ligne de fonds de sociétés savantes de la région (portail Bilketa). La valorisation **du patrimoine bâti** et artistique est conduite au travers de projets scientifiques et de formation associant EC, étudiants d'histoire de l'art (G. Pariset) et l'association d'étudiants Archimuse. La **collection de 450 tirages en plâtre ou moulages**, copies en taille réelle de la statuaire antique et médiévale, en dépôt au Musée d'Aquitaine pendant plus de 50 ans, et désormais rapatriée sur notre site, fait l'objet d'un projet de valorisation à l'université associant la mairie de Bordeaux et le Musée d'Aquitaine qui lui a consacré une exposition. **Lors des journées européennes du patrimoine**, UBM prend une part active et ouvre son patrimoine. Dans le cadre du **50^e anniversaire de l'établissement** (« 1970-2020. Cinquante ans d'humanités partagées »), du 21 au 25 janvier 2019, l'université a organisé une série d'événements scientifiques et culturels mettant en lumière son patrimoine au travers de tables rondes ouvertes au public et d'une exposition, « Domaine universitaire Pessac-Talence-Gradignan 1950-2030 : un espace des possibles ».

2.1.2.5 Actions de promotion, d'enrichissement de la langue française, des langues et cultures régionales, mise en valeur des éléments du patrimoine national et régional

Au sein du nouveau dispositif des Réseaux de Recherche Régionaux de la Nouvelle Aquitaine (3R), **UBM anime depuis 2019 le 3R Francophonie**, associant les universités de la région (soutien financier de 500 K€ sur 5 ans). Ce rôle d'animation vaut reconnaissance de la place de la francophonie dans les recherches à UBM : études littéraires, francophonie numérique, arts et industries créatives, interculturalité, linguistique et plurilinguisme, développement, aménagement, géographie, impliquant CLARE, CLIMAS, TELEM, LAM, MICA, CLEE, IKER, PASSAGES.

Parmi les **langues régionales** étudiées (occitan, catalan, basque), IKER pour le basque à UBM est à l'origine de la création de la chaire Jean Haritzelar (2016, en partenariat avec l'institut Etxepare) et s'est investie dans un des projets stratégiques de UBM, notamment le projet scientifique de la MSH.

La compétence des EC d'UBM est reconnue : ils sont membres de conseils scientifiques de sites patrimoniaux, de centres d'interprétation patrimoniale (Musée d'Aquitaine, collections et tombeau de Montaigne, Saint-Emilion, Bordeaux, Mimizan, La Réole, Bayonne, Saint-Michel de Montaigne), d'un projet de classement à l'UNESCO de l'Exemplaire de Bordeaux des *Essais* de Montaigne (TELEM, Centre Montaigne), de la valorisation des écrits de Mauriac en ligne (TELEM).

UBM rayonne également aux niveaux national et international : ses chercheurs sont impliqués dans des projets de valorisation **du patrimoine national** : participation aux études de restauration de Notre-Dame de Paris (UMS archéovision, UMR Ausonius, UR G. Pariset), au comité scientifique pour l'aménagement du parcours du Château de Bussy-Rabutin (Centre des monuments nationaux [TELEM] ; à l'exposition « Les arts coloniaux » et « Circulation d'artistes et d'artefacts entre la France et ses colonies » (Musée du Quai Branly), etc.

2.2 Politique de FTLV

2.2.1 Stratégie et pilotage de l'offre de formation⁵⁵

2.2.1.1 Une offre de formation en quête de nouveaux équilibres

L'Université Bordeaux Montaigne, spécialisée dans les sciences humaines et sociales, les arts, les lettres et les langues⁵⁶, a accueilli 18 137 étudiants en 2020-21 dont 74% en moyenne depuis 2016-17 relèvent du 1^{er} cycle (soit 10 points de plus que la moyenne nationale).

Sur le site bordelais, UBM propose une offre de formation complémentaire à celle des autres établissements et plus particulièrement avec l'Université de Bordeaux. De nombreux partenariats existent tant du point de vue des formations disciplinaires (ex : co-accréditation en licence pour la mention Humanités, en master pour la mention Gestion des territoires et développement local) que des formations en langues vivantes permettant aux autres établissements du site de bénéficier d'une offre d'enseignements en 24 langues.

Les axes stratégiques

Dans son contrat de site 2016-21 ainsi que dans son dossier accréditation, UBM s'est clairement engagée :

- à mettre en œuvre une offre de formation au service d'une **meilleure réussite des étudiants et d'une insertion professionnelle de qualité** (Cf. *infra*, Domaine 3 : Réussite des étudiants)
- à développer sa politique en matière d'**apprentissage et de formation continue** en renforçant les moyens et ressources humaines pour en exploiter le potentiel, conformément aux préconisations formulées par le HCERES en 2014.

Ainsi, UBM a renforcé les moyens dédiés à l'**apprentissage** en recrutant au printemps 2016 un ingénieur d'études en qualité de directeur adjoint du CFA. Sa mission vise à développer l'apprentissage au sein de

⁵⁵ Cf. Annexe A02 SWOT 8. Stratégie et pilotage de l'offre de formation page 9

⁵⁶ Cf. Annexe A2.3 Offre de formation page 56



l'université, à promouvoir l'offre de l'établissement auprès des entreprises et des OPCO, à informer et à accompagner les apprentis.

En 2019, le CFA a recruté un personnel contractuel de catégorie C afin de faire face au fort accroissement du nombre d'apprentis et pour s'adapter aux profonds changements induits par la loi du 5 septembre 2018. Depuis 2016, le nombre de formations en apprentissage a doublé (25 parcours en apprentissage en 2019) et le nombre d'apprentis est passé de 79 à 103 (+30% entre 2016 et 2019). Si l'université s'est donné les moyens d'accueillir plus d'apprentis, elle doit cependant adapter son modèle économique afin d'assurer une plus grande autonomie de fonctionnement des formations et poursuivre la formation des enseignants-chercheurs pour assurer la qualité du suivi des apprentis.

La stratégie de développement de la **formation continue** a porté essentiellement sur l'adaptation des formations existantes (rythmes, calendriers, politique tarifaire, modularisation) pour mieux prendre en compte les contraintes des publics en reprise d'études. Malgré les moyens humains déployés au pôle FTLV, le bilan est mitigé en ce qui concerne le développement commercial et la mission qualité. Cependant, des avancées notables concernent la centralisation des recettes de la FC, leur accroissement depuis 2016⁵⁷ - même si la part du chiffre d'affaires n'a pas augmenté aussi fortement que prévu (2% du budget de l'établissement) -, et une sensibilisation aux enjeux de la FC auprès de la communauté universitaire.

- à renforcer l'**internationalisation** de ses formations (cf Annexe dédiée)

UBM a orienté sa politique internationale vers deux régions du monde particulièrement stratégiques pour elle : l'Europe et l'Afrique. En Europe, la plupart des actions de mobilité et de coopération repose sur le programme Erasmus+. Les mobilités entrantes et sortantes ont notablement progressé au cours du contrat ainsi que le nombre de doubles diplômes avec les universités européennes, désormais au nombre de 9.

À la croisée des chemins entre l'Europe et l'Afrique, la mise en place d'un Erasmus mundus joint master degree en études africaines a vu le jour en partenariat avec les universités de Bayreuth et Porto. Les partenariats avec l'Afrique s'inscrivent dans la stratégie de promotion de la Francophonie à laquelle UBM est particulièrement attachée pour des raisons historiques et linguistiques. Cela s'est notamment traduit par l'ouverture d'une licence délocalisée en information-communication au Togo. Outre les actions menées avec des partenaires africains, UBM accueille chaque année des étudiants africains qui représentent la part la plus importante du contingent d'étudiants internationaux hors convention (41,4 % en 2019-20).

- A développer les **langues**, spécificité de l'UBM sur le site bordelais.

UBM défend le plurilinguisme et offre 24 langues dans le cadre de la formation initiale et continue. Cette richesse rend possible des partenariats avec divers établissements du site (Bordeaux Sciences Agro, Institut d'optique, École Nationale Supérieure d'Architecture et de Paysage, Institut Polytechnique, Elisa Aerospace, ESSCA).

De nombreuses certifications et tests internationaux sont proposés en interne mais aussi au grand public car UBM est un pôle de certifications de l'enseignement supérieur. Afin d'assurer une amélioration continue des pratiques, des formations à destination des enseignants sont planifiées sur les pratiques pédagogiques LANSAD et la recherche en didactique des langues LANSAD.

⁵⁷ Cf. Annexe2.5 Formation continue page 60



- à encourager l'**innovation pédagogique** et la place du **numérique**.

UBM a poursuivi deux objectifs principaux dans sa stratégie d'innovation pédagogique et numérique : la modernisation de sa FAD en incitant les enseignants, par un modèle de rémunération plus attractif, à dépasser le cap du dépôt de fichiers-ressources pour l'enseignement et à s'impliquer davantage dans des pédagogies plus interactives. L'appui du Pôle Innovation Numérique a permis de créer un effet de levier pour promouvoir l'hybridation des formations pour une meilleure adaptation aux besoins des apprenants et à la personnalisation des parcours. La dynamique de la transformation pédagogique a cependant été ralentie en raison de la non obtention d'un financement au titre du PIA 3 Nouveaux Cours Universitaires.

L'attractivité de la formation

Le contrat 2016-21 s'inscrit dans un contexte démographique orienté à la hausse avec 1 436 inscriptions supplémentaires en licence et master entre les années 2016-17 et 2020-21 (+8,6%). Dans la mesure de ses moyens, UBM a augmenté les capacités d'accueil en L1 dans certaines filières sous tension (ex : LEA anglais-chinois) et elle a ouvert de nouveaux parcours en LEA en réponse à une forte demande sociale (ex : anglais-espagnol sur l'antenne universitaire d'Agen). Le bilan Parcoursup 2020 exprime la grande hétérogénéité de l'offre de formation en licence, avec des formations en tension élevée et d'autres en capacité d'accueillir toutes les candidatures : 26 parcours sur 49 ont appelé l'intégralité des candidatures dès le premier jour de la phase d'admission, tandis qu'à l'issue de la procédure complémentaire, 14 parcours recensaient encore des candidatures en attente qui n'ont finalement pas pu être satisfaites (info-com, design, LEA anglais coréen...)⁵⁸. En master, l'offre présente des situations tout aussi contrastées avec des taux de pression extrêmement élevés sur un petit nombre de masters à forte orientation professionnelle. L'attractivité vis-à-vis des étudiants extérieurs tend à se renforcer puisque la part des étudiants de M1 n'étant pas inscrits à UBM l'année précédente est passée de 37,5% en 2016-17 à 40% en 2020-21.

La soutenabilité de l'offre de formation

Lors de la précédente évaluation, l'offre de formation avait été jugée trop ambitieuse par le HCERES au regard des capacités financières de l'établissement. Un effort de réduction avait donc été engagé aboutissant à un total réalisé de 194 625 heures d'enseignement au cours de l'année 2016-17. Deux années universitaires plus tard, cette même charge pédagogique a augmenté de 8 472 heures (+4,4%) et le prévisionnel 2019-20 ne dément pas cette tendance (+ 3 678 h.). Cette progression s'explique essentiellement par l'accroissement des effectifs en licence et master et par la mise en œuvre de dispositifs d'accompagnement en faveur de la réussite des L1 pour lesquels l'établissement a obtenu 711 347 € (pour 2020). Or dans l'intervalle, le potentiel enseignant (service dû hors décharges, délégations, CRCT, congés maternité) est globalement resté stable (129 370 h en 2018-19, -0,5% par rapport à 2016-17), de même que le nombre de postes gelés (10 en 2016, 11 en 2019). L'alourdissement de la charge pédagogique globale s'est donc mécaniquement traduit par une très forte augmentation des heures complémentaires (+22 078 heures réalisées entre 2016-17 et 2018-19, soit +38%).

Dans ce contexte, les ajustements ou bien les rares créations de parcours ont dû être pensés à moyens constants. Le pilotage renforcé de l'offre de formation reste toutefois un levier important pour alléger la contrainte budgétaire qui pèse sur l'établissement. En cette fin de contrat, même si l'offre de formation demeure soutenable, son évolution s'avère préoccupante au regard de la stagnation du potentiel enseignant.

⁵⁸ Cf. [Rapport public 2020 Parcoursup](#)



2.2.1.2 Les acteurs et le pilotage de la formation

Les acteurs de la formation

Pendant la période 2016-20, UBM a renforcé la participation des différents acteurs aux décisions relatives à la FTLV. Le bureau de la CFVU composé d'enseignants, de BIATSS et d'étudiants a ainsi joué un rôle central en préparant collectivement les grands dossiers en vue de leur présentation en commission. Par ailleurs, la conférence des directeurs d'UFR et d'instituts (CDUFRI) a lieu tous les quinze jours et réunit l'équipe de direction, les directions des composantes et les chefs des services supports concernés. Lors de la campagne d'emploi notamment, les orientations ainsi que le calendrier sont discutés lors d'une CDUFRI/CDUR. L'équipe politique a cherché à impulser une stratégie de recrutement qui tient compte des priorités de l'établissement même si celle-ci ne permet pas de répondre à toutes les situations de sous-encadrement. De 2014 à 2020, des réunions dites « bilatérales » (entre composantes/départements/responsables de formation et VP CA, VP CFVU, DRH, CAP) ont eu lieu annuellement afin d'échanger sur les besoins pédagogiques des formations : ajustement des charges pédagogiques avec le potentiel, détermination du nombre de groupes, restructuration de certaines formations, ajustements de volumes horaires. Depuis 2021, ces échanges sont intégrés au nouveau process de dialogue de gestion budgétaire.

En 2018, la gestion des heures complémentaires a été dévolue aux composantes. Les composantes assurent le suivi mensuel de leur consommation (outil Pêche), ce qui leur permet de réaffecter les HC en cas de besoin. Le modèle d'allocation des moyens dédiés à la formation est abordé lors du débat d'orientation budgétaire avec les UFR. Enfin, des assises de la formation ont été organisées, en juin 2019, mobilisant l'ensemble de la communauté (enseignants, biatss et étudiants) pour engager la réflexion sur la prochaine offre de formation : approche par compétences, blocs de connaissances et de compétences, personnalisation et professionnalisation des parcours...

Le pilotage de la formation

L'établissement a renforcé ses services centraux en charge des domaines formation et vie étudiante afin de consolider l'accompagnement des étudiants, de leur intégration à l'université jusqu'à leur insertion professionnelle.

Le pilotage de l'offre de formation, mené par la vice-présidence CFVU en lien avec la DGSA, permet la coordination des actions conjointes des services. La direction de la scolarité (DS) coordonne la structuration et les modifications de l'offre de formation, de l'intention jusqu'à la validation devant la CFVU. Elle est également en charge de la mise en ligne de l'offre sur le site web. La CAP établit les prévisions de charges pédagogiques et d'heures complémentaires et retrace leur exécution. Elle prépare le dialogue avec les composantes et services. Il convient de souligner que la CAP a participé au projet P2CA (connaissance des coûts des activités des établissements d'enseignement supérieur et de recherche) comme pilote et expérimentateur.

L'observatoire des étudiants (ODE) assure hebdomadairement, depuis l'année universitaire 2014-15, le suivi des effectifs des inscrits ; il fournit les indicateurs de réussite, les données de l'insertion professionnelle et des profils étudiants. Ainsi, la vice-présidence CFVU et les services en charge de la formation tout au long de la vie ont accès à des données fiables. Pour leur pilotage interne, les composantes ont à disposition des requêtes BO et les responsables de formation sont destinataires des résultats des enquêtes d'évaluation des formations.



De manière générale, l'ensemble des données sont consultables sur le site de l'université dans la rubrique chiffres-clefs : <https://www.u-bordeaux-montaigne.fr/fr/universite/chiffres-cles.html> et elles servent de référence pour le rapport annuel de performance.

Les auto bilans par cycle font état d'un déficit de pilotage des formations et constatent une relative déconnexion informationnelle et organisationnelle entre les services centraux et les composants ainsi qu'entre les services supports et les formations en la matière. Cela se manifeste notamment par l'imparfaite mobilisation, par les formations, des données d'évaluation des enseignements produites annuellement par la CAP. Ces constats ont orienté la méthodologie de construction de la nouvelle offre de formation (production de données partagées avec les UFR, groupes de travail élargis notamment) et justifient la priorisation au niveau de l'établissement, du projet de réorganisation du pilotage des formations qui se déploiera progressivement à partir de janvier 2022. Évaluation des enseignements et conseils de perfectionnement y trouveront une place importante.

2.2.2 Opérationnalisation de l'offre de formation, innovation et internationalisation⁵⁹

2.2.2.1 Les dispositifs de coordination des contenus et des modalités d'évaluation des formations

L'établissement a participé dès 2017 au groupe de travail national sur les certifications nationales professionnelles (RNCP) pour les masters, en lien avec la DGESIP puis France compétences.

Pour compléter le travail engagé en prenant en considération les nouvelles dispositions de la loi du 5 septembre 2018 et dans la perspective d'une structuration de notre offre de formation en blocs de compétences, l'université a organisé, en juin 2019, 3 demi-journées d'assises de la formation. Le programme de ces assises comprenait des conférences⁶⁰ et des ateliers d'échanges sur l'approche par compétences.

Ces assises ont mis en évidence que cette approche n'emportait pas spontanément l'adhésion des équipes pédagogiques des formations généralistes. L'équipe de direction a alors désigné un chargé de mission pour prolonger cette réflexion.

Le chargé de mission n'a pu rendre ses conclusions à l'issue de ces assises en raison de la succession de crises, sociale puis sanitaire, et du changement d'équipe de direction.

Dans le cadre de la construction de la nouvelle offre de formation 2022-26, le comité de pilotage a missionné un groupe de travail pour reprendre ces travaux et proposer un cadrage. Il a défini, en référence aux fiches RNCP, le nombre de blocs de compétences pour chaque mention, les modalités de progression des étudiants dans le cursus, et finalise les nouvelles modalités de compensation précisées par l'arrêté licence en veillant tout particulièrement à l'impact sur les taux de réussite.

2.2.2.2 Les dispositifs permettant de coordonner la mise en œuvre et le suivi du fonctionnement des conseils de perfectionnement des formations

Un cadrage définissant la composition et les modalités de fonctionnement des conseils de perfectionnement a été adopté par la CFVU du 13 avril 2017. Depuis l'adoption de cette délibération, la

⁵⁹ Cf. Annexe A02 SWOT 9. Opérationnalisation de l'offre de formation, innovation et internationalisation page 10

⁶⁰ M. Jean-Claude Coulet (Professeur de psychologie sociale Rennes 2) sur la transformation pédagogique en cours, enjeux et impacts ; sur l'innovation pédagogique : formes, modèles, exemples.

mise en œuvre et le fonctionnement des conseils sont très inégaux d'une formation à l'autre. Une enquête portant sur le bilan de fonctionnement a été menée auprès des formations pour l'année 2019.

Quelques formations n'ont pas encore formalisé leur conseil de perfectionnement. La principale difficulté rencontrée se situe au niveau de la coordination de la mention, notamment dans les mentions de langue (LLCER et LEA) comprenant un nombre important de parcours. La tendance est alors de se focaliser parfois de manière excessive sur les parcours de formation au détriment d'une perspective à l'échelon de la mention.

Par ailleurs, les formations ne communiquent pas de manière systématique leurs comptes rendus de réunion aux directions de composantes (39% transmis) et de départements (65%), à la commission de la pédagogie (19%) ainsi qu'à la vice-présidence CFVU.

Les conseils de perfectionnement (qui ont répondu et lorsqu'ils existent) exploitent de manière satisfaisante les résultats de l'enquête annuelle d'évaluation, réalisée par l'observatoire des étudiants, et/ou ceux d'enquête interne à leur formation, pour renforcer la cohérence pédagogique ou proposer des mesures en faveur de la réussite des étudiants.

La nouvelle offre de formation est l'occasion de clarifier le rôle et les missions des responsables de mention. Une lettre de mission sera mise en place à la rentrée 2022 et des réunions d'accompagnement leur seront proposées.

Un dialogue de gestion consacré aux formations entre la direction de l'établissement et les directions de composantes, auquel seront associés les responsables de mentions, sera mené chaque année, dès 2022, pour renforcer le pilotage des formations et alimenter la réflexion des conseils de perfectionnement tout au long du prochain contrat quinquennal.

2.2.2.3 Développement de l'innovation pédagogique, des nouvelles modalités d'apprentissage et des ressources pédagogiques

UBM a fortement développé ces dernières années son offre de formation en ligne : des cours hybrides intégrés à l'offre de formation en présentiel ; des cours complètement à distance, intégrés dans des diplômes complets proposés à la FAD (5 licences, 1 master, plusieurs DU) ; des cours complètement à distance dans le cadre des matières transversales, proposés à des cohortes importantes d'étudiants en licence (en L1 par exemple, ceci concerne plus de 4 600 étudiants).

Des projets structurants, lauréats des AMI « pédagogie numérique » 2017 (PILATES) et 2018 (CANAPE), ont permis : de favoriser l'hybridation de l'offre de formation, en proposant des cours en ligne adaptés, à destination dans un premier temps des étudiants empêchés, puis de tous les étudiants (PILATES) ; de fournir une formation en ligne à destination des enseignants pour les aider à concevoir des cours à distance (PILATES) ; de créer des parcours personnalisés de formation, sur la base de tests de positionnement (CANAPE).

Sous-tendant cette montée en puissance des cours en ligne, des actions transformantes ont été conduites pour :

- restructurer et réorganiser la plateforme e-campus de manière à offrir une plus grande stabilité (face à des connexions de plus en plus nombreuses) et une plus grande fiabilité ;
- assurer une montée en puissance des moyens humains nécessaires à l'administration de la plateforme, à la conduite des différents projets et dans le temps à la conduite du changement ;

- assurer une montée en compétences progressive du pôle innovation numérique, chargé d'accompagner l'innovation pédagogique à l'UBM.

2.2.2.4 Les infrastructures numériques, l'environnement numérique de travail et les outils numériques de diffusion et d'enseignement

Pour accompagner la montée en charge des cours en ligne, la plateforme Moodle a été restructurée de manière à offrir une plus grande stabilité et une plus grande fiabilité. En effet, depuis 2016, le nombre de cours est passé de 266 à 4 758 et le nombre d'enseignants de 206 à 1 014. Ce travail a permis d'assurer l'ensemble de l'offre de formation à distance, y compris les examens, pendant la crise sanitaire.

Pour enrichir l'équipement de captation existant (3 valises podcast), l'Université s'est dotée de deux studios d'enregistrement et de deux kits de captation mobile. En 5 ans, 1 086 vidéos ont été produites. Les vidéos sont hébergées sur la plateforme Libcast. A ce jour, il y en a 3 878 dont 2 347 sont utilisées dans les cours en ligne. De plus, l'Université s'est dotée de la solution Zoom via laquelle les enseignants ont réalisé 12 574 enregistrements de cours en 2020-2021.

2.2.2.5 Les priorités et les résultats de la politique de formation des enseignants-chercheurs et enseignants

L'établissement propose aux enseignants et enseignants-chercheurs dans son plan de formation les actions de formation suivantes :

- formations en langue : Anglais, Espagnol et Italien,
 - o 40 heures du niveau A1 au niveau B2,
 - o 30 heures pour le niveau C1,
 - o accompagnements personnalisés de 3 heures en anglais pour les enseignants et enseignants-chercheurs inscrits aux cours niveau C1,
- formations en bureautique : excel - word - powerpoint – Gimp,
- formations e-campus,
- formations à la gestion des données de la recherche et à la science ouverte.

Par ailleurs, l'établissement n'a cessé de développer un plan de formation global adapté aux activités de pédagogie et de recherche des enseignants et enseignants-chercheurs. Concernant plus spécifiquement les maîtres de conférences stagiaires : depuis la rentrée 2018, ils sont déchargés d'un sixième du service d'enseignement au cours de leur année de stage afin de suivre une formation obligatoire visant à l'approfondissement des compétences pédagogiques générales ou spécifiques au champ disciplinaire nécessaires à l'exercice du métier d'enseignant-chercheur. L'établissement a mis en place des ateliers pour une durée totale de 20 heures afin de les informer et de les former aux différentes méthodes d'enseignement et à l'utilisation d'approches et d'outils variés⁶¹.

2.2.2.6 Les actions en faveur de l'internationalisation de l'offre de formation et leur impact

La politique de développement des cursus internationaux d'UBM s'est confirmée sur la période du contrat 2016-21, avec une forte augmentation des diplômes doubles et délocalisés, et la création d'un master d'excellence Mundus, principalement enseigné en langue anglaise. Le nombre de diplômes internationaux est ainsi passé de 3 à 18 (13 actifs ou en cours de signature et 5 en cours de négociation). Pour ce qui est des cursus en langues étrangères, même si le volume des enseignements en anglais a augmenté, l'offre

⁶¹ Cf. [Plan de formation des nouveaux MCF 2019-20](#)



mériterait d'être étoffée à la fois en licence et en master. Cet objectif sera donc reconduit dans le cadre de la nouvelle offre de formation. Nous avons également assisté à l'éclosion de plusieurs partenariats stratégiques européens en études germaniques, sciences archéologiques, sciences du langage, etc. Ces projets transnationaux, financés par la CE, ont permis de travailler à l'élaboration de pratiques innovantes et à organiser des activités d'apprentissage courtes de type école d'été ou workshop pour les étudiants et les personnels.

D'autre part, le DEFLE réserve chaque année 100 places à des étudiants étrangers dans le cadre des conventions de partenariat sur les parcours de formation de l'établissement. Ces étudiants intègrent les enseignements à hauteur de 16 h semaine pour les cours du jour et 5 h semaine pour les cours du soir.

Des stages intensifs sont organisés pour des étudiants étrangers inscrits dans un des établissements ESR de la région (BSA, ENSAPBx).

Afin de favoriser la réussite des étudiants intégrant une formation LMD, des stages d'été sont proposés à hauteur de 80 h maximum d'enseignement de français complété de sorties culturelles.

Chaque année un stage de 24 h est organisé pour les doctorants étrangers inscrits dans notre école doctorale pour les aider dans la rédaction en français de leur thèse.

2.2.2.7 Les flux de la mobilité internationale des étudiants et des personnels de l'université

UBM, à travers la direction des relations internationales, a mis en place plusieurs actions pour améliorer l'accompagnement des publics en mobilité internationale, entrants et sortants.

En ce qui concerne les étudiants : campagnes de communication (supports print et web, réunions d'informations, conférences Erasmus days), aide au montage des dossiers de candidature (via Moveon) ; facilitation des démarches liées à l'organisation des séjours de mobilité (documents administratifs, visa, logement, etc.) ; financements obtenus sur projets pour la mobilité sortante et entrante (projets UE KA103 et KA107, projets ambassades, etc.) ; inscription des étudiants entrants dans Apogée ; création d'un bureau d'accueil des étudiants internationaux (crédits BEF - guichet unique) ; renforcement du mentorat pédagogique ; actions culturelles et immersives (collaboration avec ESN) ; parrainages (projet BEF - plateforme Tandem).

Pour ce qui est des personnels, plusieurs travaux ont été initiés et finalisés (flux sortant) : un système de reconnaissance des mobilités de formation (inscription des mobilités dans le parcours de formation de chaque agent), un système de cofinancement systématique sur fonds propres pour les mobilités Erasmus + ; des formations linguistiques (financements BEF - English Challenge, Erasmus +, DRH). Grâce aux différents projets européens, UBM a également vu venir un nombre plus significatif de collègues étrangers pour des stages de formation, des activités d'enseignement et scientifiques. Une nouvelle procédure pour la délivrance des conventions d'accueil scientifique a été mise en place avec succès (agrément MESRI). Début 2020, notre établissement a adhéré au réseau Euraxess (réseau de services d'aide aux chercheurs internationaux).

2.3 Lien entre recherche, formation et documentation⁶²

Le dialogue entre la recherche et la formation est une des conditions de la qualité de l'exercice de ces deux missions fondamentales. L'appréhension de l'intensité de sa mise en œuvre dans l'établissement passe par le repérage des orientations scientifiques de la pratique pédagogique, la prise en compte des deux dimensions dans différents aspects de la politique de ressources humaines et l'analyse de l'activité des services situés par nature au carrefour de ces deux domaines tels que le sont l'Ecole Doctorale (ED) ou le Service Commun de Documentation (SCD).

2.3.1 Former à la recherche

Le lien entre formation et recherche est élaboré au niveau de la discipline, du parcours ou de la mention. Par le renforcement de la présence des compétences transversales, incluant la documentation dans le cadre de l'offre de formation 2016-21, il s'agissait d'insister sur la nécessaire confrontation des étudiants dès la licence avec les matériaux et les discours de la recherche dans un dialogue entre les spécificités des domaines disciplinaires et les compétences qui en découlent. Les étudiants pratiquent l'ensemble des opérations constituant la méthode de l'analyse scientifique. Ils sont amenés à comprendre les enjeux et la mise en pratique d'une méthodologie formelle dans l'ensemble de ses dimensions (observation, collecte, analyse, critique et restitution sous des formes variées en fonction des publics cibles). Des événements scientifiques sont organisés afin de leur permettre de pratiquer les modalités de construction et de diffusion de la recherche. L'objectif est de permettre aux étudiants de s'approprier les modalités de la production du savoir comme de son analyse critique. En 3^{ème} année de licence, le lien formation - recherche peut prendre la forme de pré-spécialisation sur un champ scientifique spécifique. Les différentes modalités de la parole scientifique permettent d'aborder les développements théoriques et épistémologiques de chaque discipline.

Au sein de chaque discipline et de chaque parcours de master, l'offre de séminaire est directement issue des axes de recherche en cours dans l'établissement ou des projets lauréats. Les évolutions de l'offre en master sur la période ont donné lieu à une analyse au niveau territorial afin d'en optimiser la visibilité et la complémentarité tout en valorisation des atouts de la recherche de l'établissement. Cet aspect est renforcé par la pratique régulière de l'état de l'art d'une question en cours d'investigation par les unités de recherche. Dans les masters à vocation professionnelle hors du contexte académique, les principes de la recherche-action sont exploités en introduisant notamment la relation à un commanditaire, le respect d'un cahier des charges et de contraintes de mises en œuvre. La pluralité des points de vue et la transdisciplinarité sont exploitées avec la découverte par la pratique de méthodes non académiques proposées par des intervenants extérieurs en matière d'observation, de recueil et de représentation des données.

L'Ecole Doctorale déploie une offre permettant des parcours individualisés intégrant les apports d'intervenants de l'établissement comme de partenaires extérieurs (URFIST, Bordeaux INP) dans un équilibre entre une offre transversale et des parcours adaptés proposés par chaque unité de recherche. L'établissement a organisé l'évaluation des formations proposées dans le cadre d'un suivi assuré par l'Observatoire des étudiants de la CAP. Dans une logique d'approche précoce des particularités de la recherche, les séminaires de l'Ecole doctorale sont ouverts aux étudiants de niveau M2. Convaincu de la nécessité de renforcer la formation à la recherche et par la recherche en articulant mieux M et D,

⁶² Cf. Annexe A02 SWOT 10. Lien entre recherche, formation et documentation page 11

l'établissement a présenté plusieurs projets d'écoles universitaires de recherche. Soucieuse d'un suivi régulier et transversal, l'université a procédé via une commission ad hoc à l'élaboration d'un diagnostic de l'offre de masters en 2019 afin de préparer la future offre de formation.

2.3.2 Irriguer la politique de recrutement

La politique de définition des profils de postes d'enseignants-chercheurs se concrétise lors de la campagne de recrutement annuel. L'établissement a cherché, pour chacun des profils ouverts au recrutement, à établir un lien fort entre la nouvelle offre de formation et un adossement cohérent à une unité de recherche, lien formalisé par une note de cadrage. Le processus de définition des recrutements est porté par l'équipe de la Direction des Ressources Humaines, qui organise le dialogue institutionnel et la remontée des besoins prioritaires lors de réunions mixtes par les directions d'UFR / Instituts et les directions d'unités de recherche. L'équipe politique définit la stratégie et procède aux arbitrages. La relecture croisée des fiches de poste s'est traduite par l'introduction de prérequis plus détaillés en matière d'apport et d'attendus scientifiques. Cette méthodologie est au service d'un objectif de renforcement des atouts scientifiques de l'établissement. Elle se déploie également dans le cadre d'un accompagnement de la demande pour répondre à des besoins émergents en matière de formation, asseoir la visibilité et l'internationalisation de l'activité scientifique de l'établissement et favoriser les chances de succès dans les campagnes d'appels à projets nationaux et internationaux. Une logique de remplacement poste pour poste a été remplacée par une réflexion sur l'orientation du poste au service de la politique d'établissement.

Lors de la campagne de recrutement 2020, le lien entre la formation et la recherche se trouve au cœur de la politique d'affectation des postes. La politique d'« UMRisation » conditionne en effet la mise en place de recrutements lorsque l'Université devient tutelle principale. La note de cadrage 2020 précise que l'établissement prêterait la plus grande attention aux propositions de profils de recrutement tenant compte des projets proposés aux grands programmes de recherche nationaux ou la restructuration en cours des unités. L'institutionnalisation du lien recherche-formation, mise en œuvre dans la note annuelle de cadrage de la campagne de recrutement, a pris forme également dans un vade-mecum.

Sur le volet plus spécifique de la politique en matière d'emploi des doctorantes et des doctorants, le financement par contrat s'établit à près de 30 par an sur 600 inscrits pour la période 2015-20. L'investissement de l'établissement est le seul élément stable de la période, fournissant près de 45% des contrats. Des variations importantes en fonction des autres sources de financement limitent la perception d'une tendance à la hausse comme à la baisse. Il est cependant important de relever la croissance marquée du nombre de financements CIFRE. La formation doctorale exerce un fort pouvoir d'attractivité internationale, recrutant une part plus importante d'étudiants étrangers que les autres niveaux d'études de l'université. Cet aspect est renforcé par un taux constant de cotutelles avec un établissement dans le cadre de sa politique internationale.

La recherche d'une meilleure articulation avec les attentes du monde socio-économique est poursuivie, par l'organisation d'événements sur le sujet de l'insertion et l'intégration d'un parcours spécifique de découverte du monde de l'entreprise.

2.3.3 La politique documentaire, un levier structurant

La politique documentaire de l'établissement est directement positionnée au service des missions de recherche et de formation dans un dialogue transversal avec l'ensemble de l'équipe politique. La direction du SCD est désormais pleinement intégrée à l'équipe de direction administrative de l'établissement et a participé à la rédaction des objectifs du présent contrat.

Le SCD gère l'ensemble des espaces de bibliothèques de l'établissement. Il était apparu essentiel d'en faire un axe fort des travaux de rénovation et de restructuration de l'Opération Campus. Il s'agit d'en optimiser la localisation et en étendre la superficie (20% d'augmentation) afin de développer une offre ambitieuse de services (diversification et qualité de l'accueil, extension des horaires d'ouverture, intégration des pratiques de médiation et de pédagogie, contribution à la vie de campus et à l'ouverture sur la cité). La dimension numérique est investie par la création d'un poste de chargé de communication et des médias sociaux. Le système d'information documentaire a été renouvelé dans le cadre du projet national du système de gestion de bibliothèque mutualisé déployé au niveau de l'ensemble du site bordelais. Le SCD est en voie d'achever un important chantier de recotation de ses collections physiques permettant un parcours plus simple au sein des espaces documentaires.

En matière de recherche, le SCD intervient en relation étroite avec la Direction de la recherche sur le sujet de la bibliométrie et de l'aide à la publication (signature normalisée), la fourniture de services autour des données et des documents numériques nécessaires aux projets de recherche, et l'animation du volet « publications » du dossier de la science ouverte. Le SCD a pris en charge l'accompagnement, le contrôle qualité et le chargement rétrospectif des références bibliographiques dans l'archive ouverte HAL, dispositif présenté comme un vecteur d'accélération du volume des dépôts en texte intégral (+151% de dépôt en 2018 par rapport à 2017). A la faveur de la diversité de ses actions en matière d'appui à l'activité scientifique et compte tenu de la richesse du patrimoine documentaire de l'établissement, le SCD a permis à l'université d'être sélectionnée en tant que bibliothèque associée du groupement d'intérêt scientifique CollEx-Persée.

L'offre de formation destinée aux étudiants a été étendue à la rentrée 2016 dans le cadre de sa mise à jour. Un dispositif de formation en ligne progressif des étudiants de licence est venu compléter la formation en présentiel des étudiants de niveau master ainsi que des doctorants. Le service intervient également dans le cadre de l'offre de formation de l'Ecole doctorale sur les outils et les ressources mais également en matière de veille, d'identité numérique et d'écosystème des publications. Au regard du niveau de mobilisation des agents du SCD, l'entretien et le développement des compétences dans la maîtrise des outils et des services est une priorité. Le cycle d'accueil des nouveaux personnels a été renforcé de même que les modalités d'échanges de pratiques professionnelles.

DOMAINE 3 : RÉUSSITE DES ÉTUDIANTS

3.1 Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle⁶³

3.1.1 Aller vers les lycéens, démocratiser l'accès aux études universitaires, informer, rencontrer

Face aux constats régionaux répétés d'inégalités de poursuite d'études des lycéens vers les études supérieures en fonction de leurs origines géographiques et/ou sociales, UBM s'est engagée dans une politique volontariste avec ses partenaires académiques.

L'université a progressé sur l'information des publics en élargissant son spectre d'intervention des lycéens vers les familles et surtout vers les professeurs principaux de première et terminale. Ainsi des journées de formation ont été organisées en collaboration étroite avec les services du rectorat (SAIO) et les autres universités sur tout le territoire de l'académie et ont permis d'informer plus de 900 enseignants, depuis 2015, sur les attendus et les dispositifs d'aide à la réussite des universités d'Aquitaine.

L'université a structuré l'accès à l'information des lycéens sur les poursuites d'études post-bac autour de plusieurs temps : présence dans les salons généralistes d'information, y compris dans les départements de l'académie, organisation de journées portes ouvertes et développement de journées d'immersion. Cette information se base sur des échanges avec les enseignants et les étudiants des formations ; elle se double de dispositifs (notamment des soirées thématiques) d'aide méthodologique à l'orientation assurés par la DOSIP. Pour faciliter l'accès à une information synthétisée et compréhensible par les lycéens et les familles, un portail web dédié a été développé avec le soutien de la direction de la communication.

Depuis 2014, le dispositif des cordées de la réussite a été étendu de 4 à 12 lycées partenaires situés dans des zones éloignées de la métropole bordelaise. Par ailleurs, la DOSIP organise deux sessions d'immersion pour plus de 650 lycéens pendant les vacances scolaires d'octobre et de février. Toutes ces actions ont pour objectif d'anticiper le choc social et culturel de l'arrivée des néo-bacheliers dans un établissement universitaire.

Depuis juin 2019, UBM est lauréate, en partenariat avec le rectorat de Bordeaux, l'Université de Bordeaux et l'Université de Pau et Pays de l'Adour, d'un appel à projet PIA 3 Territoires d'innovation pédagogiques, le projet ACCES (« ACCompagner vers l'Enseignement Supérieur »). Ce projet représente une opportunité de travailler en collaboration et en cohérence avec de multiples acteurs sur le territoire. Il vise à améliorer l'offre de service d'accompagnement à l'orientation des lycéens et travailler leur compréhension du continuum formation - compétences- métiers. Pour mettre en œuvre ce projet, une chargée d'action a été recrutée pour déployer des dispositifs spécifiques dans les 46 lycées partenaires de l'académie de Bordeaux.

Le contexte sanitaire a fortement impacté l'activité de la DOSIP sur de multiples plans. Afin de répondre aux situations difficiles des étudiants et des lycéens, le service a adapté ses modes opératoires et multiplié les interventions en distanciel. Il a également développé de nouvelles actions et dispositifs qui ont connu

⁶³ Cf. Annexe A02 SWOT 11. Parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle page 11

un succès certain : JPO en ligne (950 étudiants), webinaires d'orientation en soirée, forum des masters en ligne (900 étudiants).

3.1.2 Accueillir les primo-entrants, accompagner leur entrée en études et leur parcours tout au long de leur scolarité

L'accueil de près de 5 000 étudiants de licence 1 est un enjeu majeur pour UBM. A cet effet, l'université a investi dans des dispositifs de socialisation dès le début de l'année : semaine d'intégration, échanges entre pairs, vie associative. Ainsi, la semaine d'intégration a vu le nombre de tuteurs (55 à l'heure actuelle) doubler en 5 ans et multiplier les initiatives intégratrices : workshop, stages collectifs de terrain, village associatif, visites guidées des locaux, forums emploi et logement, etc.

Dans le cadre de l'application de l'arrêté Licence, le VP CFVU a mis en place les contrats pédagogiques de réussite ainsi qu'un réseau de directeurs d'études. Ce réseau s'est structuré autour d'une instance de régulation, la direction des études, qui regroupe tous les acteurs de l'accompagnement des étudiants à l'entrée dans les études : scolarité, UFR, enseignants, services d'appui aux formations.

De plus, pour répondre aux difficultés résultant de la crise sanitaire depuis début 2020, UBM a augmenté de nombre de tuteurs étudiants : encadrés par les responsables de formation, les tuteurs assurent un accompagnement de proximité des étudiants en difficultés pédagogiques ou sociales.

Pour accompagner les néo-bacheliers hésitants quant à leur orientation et les étudiants décrocheurs précoces, l'université mise sur le déploiement, en 2021, du DU labélisé PaRéO. Il vise à offrir à ces étudiants une année pour réfléchir, murir et affiner leur projet d'étude voire leur projet professionnel en leur permettant de découvrir plusieurs disciplines et plusieurs environnements professionnels.

UBM accueille 38 % de boursiers (dont 47 % en licence) ; près de 48% des étudiants occupe un job étudiant. Pour tenir compte de cette situation, UBM a fait le choix de proposer des formes hybridées d'enseignement et l'affectation dans des groupes de TD à horaires compatibles avec l'activité salariée. La fragilité sociale dans laquelle se trouvent nos étudiants a conduit à développer l'accompagnement spécifique de ces situations, notamment des dispositifs tels que le FSDIE, le fonds social d'urgence. Soucieuse de tenir compte des spécificités de ses étudiants et d'améliorer leurs conditions de vie et d'études, UBM a mis en place des dispositifs spécifiques d'accompagnement pour les étudiants en situation de handicap, les étudiants artistes et sportifs, ainsi que les étudiants réfugiés, exilés ou migrants (cf *infra*, Vie étudiante).

3.1.3 Phase d'admission dans les études

La préparation de la phase d'admission des nouveaux étudiants a suscité une vigilance accrue de l'établissement. Une coordination étroite entre CFVU et composantes a servi de socle à la mise en cohérence des attentes du public et de la réalité des potentiels pédagogiques dans une optique d'amélioration des conditions favorisant la réussite des étudiants. Le souci de la gouvernance a été de partir du terrain et ainsi mobiliser les équipes pédagogiques sur la définition des attendus locaux dans le cadre de Parcoursup.

Dans le cadre des procédures de pré-inscription et face à la très grande diversité de ses étudiants, l'UBM a choisi de peu mobiliser le dispositif « OUI-SI » (uniquement en licence des sciences du langage). En langues, l'établissement a privilégié le repérage des besoins pédagogiques particuliers grâce à des tests de positionnement effectués dès la rentrée. L'idée maîtresse de cette méthode, qui a fait ses preuves, est

d'identifier les difficultés des étudiants une fois entrés en formation sans préjuger de leurs capacités. D'autres formations prennent le temps de repérer les étudiants pendant les premières semaines d'enseignement avant de les orienter vers des dispositifs de soutien.

3.1.4 Les dispositifs d'aide à la réussite

Pour la troisième année consécutive, l'Université Bordeaux Montaigne propose à ses étudiants de L1 qui en ont le plus besoin un accompagnement spécifique à travers la mise en place de parcours personnalisés. Les équipes pédagogiques ont le plus souvent construit leur parcours aménagé de façon indépendante, en prenant en compte les besoins des publics étudiants accueillis en L1. Il en résulte une offre de dispositifs diversifiés qui touchent EN 2020-21 24% des étudiants de L1.

Face au constat d'une baisse de niveau en expression écrite en langue française et anglaise des étudiants entrant à l'université, préalable indispensable à la réussite universitaire, est née une volonté politique de développer des cours de remédiation surtout en 1ère année de licence. Ce soutien a été déployé massivement dans des filières à effectifs importants : LEA, Histoire, Histoire de l'art, Anglais.

Pour repérer les futurs bénéficiaires, des tests (tests de positionnement, réalisation de devoirs types) sont privilégiés relativement aux « oui, si » (uniquement mis en place au sein du parcours « sciences du langage »), car ils sont mieux adaptés aux caractéristiques de nos formations que l'examen des dossiers disponibles sur Parcoursup. On constate que les étudiants bénéficiant de ces dispositifs de remédiation sont relativement plus assidus aux examens et nombre d'entre eux valident leur année—malgré un taux de réussite légèrement en deçà des étudiants hors parcours adaptés⁶⁴. Ils évaluent très positivement le dispositif, notamment la qualité de son accompagnement humain.

Ces dispositifs reposent sur des moyens humains et de nombreuses heures d'enseignement négociées chaque année dans le cadre du dialogue stratégique de gestion avec le rectorat. Ils combinent du soutien méthodologique par les pairs (tutorat par des étudiants avancés) et des cours de renforcement disciplinaire délivrés par des enseignants.

Dans les dispositifs d'aide à la réussite, le processus de socialisation des étudiants dans leur environnement d'étude est soutenu par la valorisation de l'engagement, de l'entrepreneuriat ou du départ en césure. UBM est très attentive à tout ce qui peut favoriser la réussite des étudiants au sens large du terme et pas uniquement pédagogiquement.

3.1.5 Porte folios et projet professionnel de l'étudiant

L'université, grâce à la DOSIP, a pris en charge depuis de nombreuses années la question de l'orientation et du devenir de ses étudiants.

Le travail engagé vise à la fois une échelle collective et une échelle individuelle. Le contrat en cours a maintenu les UE de méthodologie de projet professionnel de l'étudiant (PPE) dans toutes les formations de licence et de master. Pour assurer ce déploiement, le service a recruté 2 agents supplémentaires afin d'assurer une coordination étroite avec toutes les équipes de formation.

La place des stages constitue un pivot de l'insertion professionnelle, de même que la césure, dans la construction des parcours individuels. Plus de 4 000 étudiants partent chaque année en stage, même si ces

⁶⁴ Cf. Bilan des parcours adaptés 2020-21 en annexes PELICAN

derniers ne sont pas encore obligatoires dans toutes les formations de licence. Depuis 2014, une plateforme de gestion des stages a été déployée dans toutes les composantes de l'établissement afin d'améliorer le suivi des stagiaires et le lien avec les hôtes de stage.

Enfin l'identification des compétences acquises, la construction d'une identité numérique sur les réseaux sociaux professionnels ainsi que l'apport des ressources documentaires complètent la panoplie déployée pour répondre à cette mission ainsi que la mobilisation dans l'UE PPE du portefeuille d'expérience et de compétences (PEC).

3.1.6 Développement de l'entrepreneuriat étudiant

L'effort le plus important concernant les enjeux d'insertion professionnelle porte sur le déploiement d'une politique d'acculturation à la création d'activité, voire de pédagogie à l'entrepreneuriat, grâce notamment au format des séminaires portés par le dispositif Entrepreneuriat Campus Aquitaine (ECA), initialement porté par la ComUE et désormais inscrit dans les actions communes de la CCT. Essentiellement tournés vers les masters, ces séminaires font évoluer les représentations que les étudiants ont de leurs compétences et de leur capacité à entrer dans le monde du travail. De plus en plus d'étudiants sollicitent le statut national d'étudiant entrepreneur (SNEE) afin de bénéficier d'un soutien à leur projet. Depuis quatre ans nous sommes passés de 30 à 160 étudiants formés à la création d'activité. Une certification a été instituée pour valoriser les ateliers de sensibilisation à l'entrepreneuriat déployés dans plusieurs formations. Des ateliers transversaux rassemblent chaque année une trentaine d'étudiants dont les formations ne proposent pas cette sensibilisation. L'université a également mis en place un dispositif d'accompagnement des étudiants qui ont d'ores et déjà une entreprise (SIRET) et qui ne peuvent plus bénéficier de l'encadrement d'ECA. Le recrutement d'un personnel dédié en 2020 permet ainsi d'élargir l'offre de services aux étudiants en la matière.

3.1.7 Les dispositifs de préparation à l'insertion professionnelle

L'université est en phase ascendante autour du développement des interfaces avec le monde socio-professionnel.

Les rencontres professionnelles, la présence indispensable de PAST dans les formations favorisent une acculturation aux terrains d'insertion. Ainsi de nombreux événements égrainent l'année universitaire et permettent d'ouvrir de nouveaux horizons et mettre en lien les différents réseaux professionnels que les étudiants peuvent ensuite intégrer. La DOSIP accompagne les équipes pédagogiques dans l'élaboration d'événements qu'elle soutient ou initie, multipliant les interfaces avec le monde professionnel : « humanités en entreprise » avec l'Ecole doctorale, forums métiers ciblés, etc. En 2021, un nouveau dispositif de lien entre jeunes diplômés et entreprises (RED 21) est venu compléter cet arsenal grâce à une collaboration étroite avec l'APEC, l'Université de Bordeaux et Sciences Po Bordeaux.

Depuis trois ans, le travail sur les réseaux d'anciens, au niveau de l'établissement, s'opère via la présence accrue sur les réseaux sociaux professionnels des enseignants et de la DOSIP. Cette dynamique est impulsée et suivie par le vice-président délégué à l'orientation et à l'insertion professionnelle, par le développement de formations, de temps d'échanges de pratiques avec les responsables de diplômés notamment. Pour développer les réseaux d'anciens et maintenir leur vitalité, une collaboration étroite entre DOSIP et Direction de la communication, appuyée par un état des lieux et une enquête qualitative menée dans le cadre d'un projet tutoré, vient structurer la démarche.



3.2 Vie étudiante⁶⁵

3.2.1 Organisation de la vie étudiante

Jusqu'en 2020, la politique en matière de vie étudiante était conduite par un vice-président délégué à la vie étudiante, également directeur de cabinet.

L'accompagnement des étudiants et des associations reposait principalement sur une personne à plein temps rattachée au Pôle Culture et Vie Etudiante (4.5 ETPT au total).

Le DAPS, qui compte 2 personnels administratifs et près d'une vingtaine d'enseignants, a pu disposer d'un chargé de mission nommé pour suivre les étudiants sportifs de bon ou très bon niveau et d'une personne vacataire, recrutée sur fonds CVEC.

Il faut ajouter à ces ressources un chargé de mission citoyenneté, engagements et statuts, qui coordonne l'offre de certifications au sein de l'université, ainsi que le suivi des artistes de haut niveau et qui est référent logement, mais aussi le Pôle Handicap (3 personnes à temps plein), une infirmière et une assistante sociale qui accompagnent à la fois les personnels et les étudiants et 2 personnes assurant l'accueil général et la gestion de l'aide sociale.

La nouvelle équipe s'appuie désormais sur un vice-président Étudiant, membre à part entière de l'équipe présidentielle et de l'équipe de direction pour mener sa politique en matière de vie étudiante. Elle a mis la vie étudiante au cœur de ses priorités en nommant également 6 vice-président.e.s délégués et chargé.e.s de mission en lien avec le domaine.

Elle a également mis en place une nouvelle organisation administrative afin de mieux répondre aux enjeux de la vie étudiante, en créant en 2020 :

- un Service Universitaire des Actions Culturelles (SUAC), assisté d'un conseil, chargé de mettre en œuvre la stratégie culturelle de l'établissement, et notamment les ateliers de pratique artistique et culturelle, l'organisation d'événements artistiques et culturels en lien avec la formation, la recherche et la valorisation du patrimoine de l'université ;
- une Direction de la Vie d'Établissement et de Campus (DiVEC), dont l'objectif est de contribuer à améliorer la qualité de vie sur le campus des étudiants et des personnels, grâce à un accompagnement individualisé et globalisé et à la promotion d'un campus inclusif, responsable et solidaire. La DiVEC regroupe désormais 12 collaborateurs répartis en 2 pôles (le pôle handicap, le pôle accueil et accompagnement de la vie étudiante et de campus) et une cellule santé, social et lutte contre les discriminations. La mise en place de la Direction s'est notamment accompagnée du recrutement d'un chargé de développement durable.

Pendant la période de transition, c'est le vice-président Étudiant, assisté du cabinet de la Présidence et d'une chargée de mission « accompagnement social », qui ont coordonné la prise en charge opérationnelle des effets de la crise sanitaire (aide matérielle, financière, alimentaire, psychologique).

⁶⁵ Cf. Annexe A02 SWOT 12. Vie étudiante page 12

3.2.2 Partenariats

La politique de développement de la qualité de la vie étudiante s'est développée grâce à divers partenaires institutionnels de territoire dont la ComUE. Néanmoins, le résultat du travail de coordination effectué par la ComUE dans le champ de la vie étudiante est ambivalent. S'il a donné lieu à d'intéressantes réunions de prospective, il s'est cantonné à l'adoption d'un programme d'études à venir dont un petit nombre a été réalisé. Le chantier du Schéma de qualité de vie étudiante n'a pas débouché sur un véritable programme d'actions effectives. La qualité des études génériques sur la vie étudiante (ORPEA) ou sur le logement mérite toutefois d'être saluée. Le turn-over des chargés de mission vie étudiante fut un facteur défavorisant et les quelques initiatives concrètes n'ont pas porté leurs fruits (AAP sous dimensionné, inachèvement du projet de portail commun à tous les AAP / AMI ouverts aux étudiants par les universités, le CROUS...). La faiblesse institutionnelle de la ComUE Aquitaine n'a pas permis de dépasser les réticences d'universités et écoles faisant de la vie étudiante une sorte de politique régaliennne.

La ComUE d'Aquitaine, dissoute en mars 2020, a été remplacée par une **convention de coordination territoriale** (CCT) qui porte plusieurs actions destinées à mener des études sur les parcours, les conditions de vie et d'études des étudiants (dont les conditions de logement) et à poursuivre la mise en œuvre de dispositifs opérationnels (aides à la mobilité, entrepreneuriat) à l'échelle du regroupement.

UBM tient une place importante dans cette coordination territoriale puisqu'elle coordonne l'action 3.2 relative à l'étude des conditions de vie étudiante et à l'impact du logement étudiant, ainsi que l'action 5 d'accueil et d'accompagnement des étudiants migrants.

Elle a renforcé sa participation (physique et financière) aux services inter-universitaires, en particulier à l'Espace Santé Etudiants (ESE) et a pu s'appuyer pleinement sur lui dans le cadre de la crise sanitaire, notamment pour une meilleure prise en charge de la santé mentale des étudiants.

La réflexion sur l'amélioration des conditions de vie des étudiants est aussi menée plus largement à l'échelle du territoire. En 2017, a été créé le dispositif **Campus en commun**. Il repose sur la participation de la communauté pour aborder les questions relatives à l'amélioration du cadre de vie du campus, ainsi que la mutualisation des forces d'acteurs du territoire. En regroupant autour du même projet la DRAC, la ville de Pessac, le CROUS, l'Opération campus, ce dispositif a permis d'engager des actions innovantes (construction de la maison et demie, lieu en gestion partagée ouverte à tous usagers du campus ; installation de cendriers pédagogiques sensibilisant à la pollution des sols par les mégots ; construction de nichoirs à mésanges charbonnières pour lutter contre l'invasion des chenilles processionnaires sur le campus ; installation de ruches sur le territoire). En 2020, l'Université Bordeaux Montaigne a également rejoint le dispositif **Agir ensemble** afin de mieux coordonner les actions locales pour le développement durable.

Le renforcement des partenariats locaux fait également partie des priorités de la nouvelle équipe. Dans le cadre de la crise sanitaire, les relations avec le Crous se sont normalisées et des réunions de travail sont programmées régulièrement. La prise en charge de la précarité alimentaire des étudiants a également donné lieu à des actions ponctuelles avec les collectivités locales, la fondation Bordeaux Universités et plusieurs associations. Des chantiers sont ouverts avec la nouvelle équipe de la communauté d'agglomérations Bordeaux Métropole, notamment en matière d'aménagement du campus dans la perspective du développement durable et des mobilités douces.

L'Université s'inscrit pleinement dans son territoire et collabore activement avec la Mairie de Pessac dans le cadre du volet vie étudiante ou aménagement/développement durable. Elle est aussi à l'initiative d'un dispositif partenarial avec Bordeaux Métropole (BIC BOX) dans le cadre de l'Opération d'Intérêt

Métropolitain (OIM) Bordeaux Inno Campus (BIC) qui vise à la fois à expérimenter des formes innovantes de recherche-action et à assurer une interface entre les ressources scientifiques et les projets sur le territoire BIC.

L'établissement œuvre au suivi, à l'accompagnement, au conseil et à l'activation de la vie étudiante et associative sur le campus, via notamment le développement de partenariats sur la métropole participant du lien entre l'université et la cité. Ainsi UBM est partenaire de plusieurs gros festivals métropolitains qu'elle accueille sur le campus, il existe aussi un partenariat fort avec la librairie Mollat et le Théâtre national de Bordeaux dans le cadre d'un cycle de conférences grand public... Mais il reste certainement à améliorer la visibilité des actions en lien avec ces partenaires.

3.2.3 L'amélioration des conditions de vie et d'accueil des étudiants

L'Université a mis en place un dispositif complet d'accueil des primo-entrants à l'université. Ce dispositif comprend des visites du campus, la participation à des ateliers de présentation de services à l'étudiant et des rencontres avec les associations étudiantes dans le cadre du Village d'Accueil Associatif de Montaigne. Des réunions spécifiques sont organisées pour les étudiants internationaux, en lien avec la Direction des Relations Internationales, et pour les étudiants migrants. Les nouveaux étudiants sont encadrés par des emplois étudiants « tuteurs ». Des activités intégratives et culturelles sont également prévues avec l'organisation d'un concert de bienvenue et 3 jours de rentrée culturelle, en amont du festival étudiant porté par le Crous, les « Campulsations ».

De nombreuses actions sont également proposées tout au long de l'année pour favoriser l'intégration et l'épanouissement des étudiants : des activités sportives, des ateliers de pratique artistique, des événements gratuits et des conférences. L'Université attache une attention particulière aux lieux de vie étudiants. En plus de la Maison Des Etudiants (MDE), elle a permis la mise en place d'un lieu de vie (éphémère), la « maison et demi », en collaboration avec un collectif d'architectes spécialisé dans l'exploration de formes nouvelles d'espaces publics. Des tables de pique-nique en extérieur ont été installées. En 2018, l'établissement a été lauréat de l'AAP Région « vie étudiante » lui permettant le réaménagement d'espaces de passage en lieu d'échanges conviviaux, de pause, de travail... pour plus de confort (hall administratif, Bâtiment K, hall Amphi Cirot/Renouard, hall Maison des arts).

Avec son chargé de mission logement, l'établissement fait appel à son personnel pour ouvrir un « parc de logements » supplémentaire à ses usagers, en chambres chez l'habitant, et développe des partenariats avec des bailleurs sociaux régionaux. En 2020, l'Université a aussi développé un partenariat avec la start up Studapart, afin de faciliter la recherche de logement de ses étudiants.

Dès son arrivée aux responsabilités, la nouvelle équipe politique a souhaité utiliser les fonds CVEC pour acquitter la même cotisation que les autres établissements du site au service interuniversitaire de santé (ESE). Ce geste de bonne volonté a permis de renforcer la coopération avec l'ESE, notamment la mise en place d'un système commun de surveillance des cas Covid+.

Depuis 2020, une politique volontariste est impulsée en matière de développement durable, autour de 3 axes : l'alimentation durable et la préservation de la biodiversité, la réduction des déchets et énergétique et enfin les mobilités douces. Des infrastructures sont développées (stationnements vélos et aire de covoiturage), ainsi que des actions de sensibilisation (participation au challenge de la mobilité).

En raison de la crise, l'université a mis en place des commissions hebdomadaires d'aide sociale d'urgence, complétées par un dispositif covid comprenant la distribution d'aides à la rupture numérique et la création d'une cellule de soutien téléphonique. De plus, elle collabore avec diverses associations pour un meilleur

accompagnement social des étudiants, dont l'association Etu'récup qui collecte, remet en état et revend à des petits prix du mobilier et de l'électroménager dans le cadre de sa ressourcerie. L'Université a aussi organisé diverses actions solidaires : des zones de gratuité en partenariat avec le bureau d'action sociale des personnels et un marché solidaire.

Les conditions de vie et d'accueil des étudiants sont particulièrement importantes pour les étudiants en situation spécifique :

- Les **étudiants en situation de handicap**, dont les inscriptions sont en augmentation de plus de 30% depuis 2016 avec désormais plus de 400 étudiants suivis, présentant des formes plus variées et complexes de handicap, nécessitent des modalités nouvelles d'accompagnement. L'accessibilité des formations reste un enjeu majeur pour les publics en situation de handicap qui rentrent dans la catégorie des publics dits empêchés. La politique handicap⁶⁶ d'établissement a donné lieu à la rédaction d'un Schéma directeur handicap pour la période 2018-2022, conformément à la loi ESR de 2013, couvrant le sujet de manière transversale : étudiants, personnels de l'établissement, accessibilité au bâti et aux ressources immatérielles, recherches et études « handicap et enseignement supérieur ».
- L'Université Bordeaux Montaigne a inscrit l'accueil et l'**accompagnement des migrants** parmi ses priorités ; ce choix éthique et politique repose sur une compétence avérée en matière d'enseignement du français langue étrangère (présentiel, hybride et en ligne). Cette politique volontariste s'inscrit dans le cadre d'une orientation francophonie dont l'université a fait l'un de ses axes prioritaires. Ce programme, qui a permis **l'accueil de 450 étudiants venant de 25 pays** différents, repose sur :
 - o des programmes de formation dédiés, co-financés par UBM, la Région, la Métropole et l'Agence Universitaire pour la Francophonie (AUF) ;
 - o un volet d'intégration qui repose sur un parrainage étudiant co-piloté avec l'association AIME. Une assistante sociale leur est consacré à mi-temps. Le dispositif s'inscrit dans le réseau Migrants dans l'Enseignement supérieur et a participé activement à la création du DU Passerelle.

D'un point de vue financier, l'université répartit auprès d'étudiants en exprimant le besoin, le FSDIE « Aide d'urgence sociale ». 285 dossiers ont été traités entre 2016 et 2019, soit 121 870 €. Le nombre de demandes annuelles au cours de cette période était stable et les aides allouées s'élevaient en moyenne à 500€/étudiant. Toutefois, en raison de la crise, pour la seule année 2020, la part du budget CVEC dédiée à l'aide sociale d'urgence s'est élevée à 212 435 € et a permis de venir en aide à plus de 600 étudiants. Par ailleurs, la stratégie d'accompagnement social de l'université passe par une politique volontariste d'emploi de ses étudiants, avec des contrats « enseignants étudiants, mais aussi d'accueil et d'accompagnement des étudiants. De plus, l'Université a obtenu en 2018 l'accréditation de l'agence du service civique pour accueillir des jeunes en mission de service civique. Face au succès du dispositif, le nombre de jeunes en mission pourrait doubler en 2021-22 et passer de 10 à 20.

3.2.4 Le soutien à l'initiative étudiante et à la vie associative

La vitalité de la vie associative étudiante est l'une des grandes richesses de notre université. UBM dispose, en 2021, de plus de 40 associations actives. Elles sont similairement réparties dans les différentes UFR (10 associations dites « de filière » /UFR) et parallèlement une minorité propose des activités dans les

⁶⁶ Cf. Schéma directeur Handicap Annexes PELICAN

domaines de la culture, du sport... (associations dites « transversales »). Soulignons en 2019, l'arrivée de 3 associations axées sur l'éco-citoyenneté. L'évolution du nombre d'associations créées chaque année est constante, entre 4 et 6.

Ces associations sont accompagnées financièrement par l'établissement de deux manières :

- En fonctionnement, grâce à une aide à l'impression (droit de tirage), prise en charge directement auprès de l'imprimerie, et via la mise à disposition de différents moyens matériels : des locaux réservés aux associations et listes élues (21 locaux) via la Commission de Domiciliation et Attribution des Locaux Associatifs (CODALA) ; la Maison des étudiants, prêtée sur demande (hall, buvette, auditorium) ; ou toutes salles de l'établissement selon besoins. Par ailleurs du petit matériel est aussi disponible : tables, grilles, chaises, barnums, matériel informatique (ordinateurs, tablette, appareils photo ; dictaphones...) en prêt direct ou sur demande.
- Au projet, dans le cadre du FSDIE « Aide aux projets ». 173 projets ont été soutenus depuis 2016, pour un montant de 234 883€. Le domaine culturel est celui qui accueille le plus de propositions. La moindre représentation de projets liés à l'environnement, au handicap, à la santé devrait être compensée. Ainsi nous pouvons noter la présence d'un tissu associatif fort et dynamique. Il traduit la volonté d'investissement des étudiants de prendre part à la « vie de campus ». Ce dernier est un moyen efficace de monter en compétence pour tous ces étudiants qui occupent des responsabilités dans les bureaux. Afin d'accompagner ce dynamisme, des réflexions sont en cours pour faire évoluer le règlement du FSDIE et augmenter la fréquence des sessions de dépôt.

La Commission de Développement de la Vie Etudiante et Associative (CDVEA), ouverte aux associations de l'université, est un espace ressource et un lieu d'action pour les associations qui l'utilisent comme zone d'échanges et de débats sur les sujets de la vie de campus. Cependant, le turn-over des coordinateur.trices de la vie étudiante et associative, couplé à celui des bureaux associatifs, diminue la proximité entre ces deux entités, ce qui ne permet pas un vrai suivi et soutien de l'établissement à cette commission. En ce sens, il est difficile pour les associations de s'approprier les initiatives institutionnelles et, réciproquement, la CDVEA montre une faible capacité à être force de proposition. En 2018, grâce à la CVEC, une ligne budgétaire de 5 000€ a été ouverte pour la mise en place de projets inter-associatifs portés par la CDVEA. La CDVEA, considérée comme le Parlement des étudiants de l'université, a réussi à impulser une nouvelle dynamique associative, malgré la crise, grâce à des réunions mensuelles et l'organisation de groupes de travail thématiques. L'Université a souhaité accompagner ce développement en augmentant d'une part le budget alloué (10 000€) et en favorisant la formation et la reconnaissance de l'engagement de ses participants. La nouvelle équipe prévoit de soutenir le travail de la CDVEA et d'améliorer la diffusion et la promotion des projets et initiatives des étudiants subventionnés.

L'université a souhaité valoriser l'engagement de ses étudiants en proposant :

- un aménagement des études et des points de valorisation au moment du jury annuel⁶⁷.
- En 2019, le statut artiste étudiant est venu compléter les multiples formes d'engagement reconnues par l'université (associatif, politique, sportif...).
- des certifications (8 actuellement, dont 4 créées ces deux dernières années) qui ont concerné plus de 700 étudiant.e.s depuis 2016 (environ 150 chaque année). Elles permettent aux étudiants d'acquérir et de valoriser des compétences en complément du diplôme qu'ils préparent

⁶⁷ Cf. Annexe A3.2. 2 Charte de l'engagement étudiant page 63



Enfin, la mise en place en 2020 de la commission vie étudiante (avec une majorité de membres étudiants) permet en outre aux étudiants de s’emparer pleinement des problématiques de la vie étudiante et d’être forces de proposition. Chargée de la programmation des actions financées au titre de la contribution vie étudiante et de campus (CVEC), elle donne une réelle impulsion à la vie étudiante sur le campus en créant un espace d’échange et de coordination des actions de vie étudiante, dans lequel les étudiants jouent un rôle majeur.

Document de travail



CONCLUSION

L'équipe présidentielle en place à l'Université Bordeaux Montaigne a été élue dans un contexte de crise pandémique qui a beaucoup concentré son attention et ses efforts, et qui est venue percuter à la fois le regard en arrière que nécessite un travail d'autoévaluation et le regard devant soi qui permet la mise en place des stratégies politiques envisagées pour piloter l'établissement. Par ailleurs, l'équipe politique nouvelle se plaçant dans une certaine rupture par rapport à l'équipe politique précédente, l'on a pu se trouver en proie à un certain désarroi face à l'exercice qui consiste à procéder à une autoévaluation qui oblige à diriger le regard vers des stratégies que l'on ne fait pas toujours siennes. La rédaction du présent document s'est pourtant révélée être un exercice très enrichissant qui a permis à la nouvelle équipe d'entrer très rapidement dans une connaissance très complète de l'établissement.

Aujourd'hui, alors que l'on peut percevoir une sortie de crise qui a mis les universités et leurs acteurs à très rude épreuve, ce document nous permet de nous tourner vers un avenir à construire, de façon peut-être un peu différente de l'avenir que nous aurions construit sans le passage par une crise qui ne fait que souligner davantage à quel point les sociétés ont besoin de la science et des savoirs qu'elle produit, tout particulièrement dans les domaines ALLSHS qui font l'identité de l'Université Bordeaux Montaigne.



GLOSSAIRE

ACCES	ACCompagner vers l'Enseignement Supérieur (projet)
Ad'AP	Agenda d'Accessibilité programmé
ADERA	Association qui a pour but de promouvoir et de gérer des programmes de recherche partenariale en Nouvelle-Aquitaine
AE	Autorisation d'Engagement
AEP	Alimentation en Eau Potable
AFVU	Activités de Formation et Vie Universitaire
AIFE	Agence pour l'Informatique Financière de l'Etat
ALL SHS	Arts, Lettres, Langues, Sciences Humaines et Sociales
AMOA	Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
ANR	Agence Nationale de la Recherche
APEC	Association Pour l'Emploi des Cadres
APOGEE	Application Pour l'Organisation et la Gestion des Etudiants et des Enseignements
ARTES	Unité de Recherche dédiée aux arts
AT	Affaires Transversales
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
AUREF	Association des Universités de Formation et de Recherche
BEPOS	Bâtiment à Energie POSitive
BI	Budget Initial
BIATSS	Personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques
BIC	Bordeaux Inno Campus
BO	Business Objects
C2i	Certificat Informatique et Internet
CA	Conseil d'Administration
CAC	Conseil Académique
CANAPE	Projet lauréat de l'AMI « pédagogie numérique » 2018
CAP	Cellule d'Aide au Pilotage
CCT	Convention de Coordination Territoriale
CDUFRI	Conférence des Directeurs d'UFR et Instituts
CDUR	Conférence des Directeurs d'Unités de Recherche
CDVEA	Commission de Développement de la Vie Etudiante et Associative
CE	Campagne d'Emplois
CFA	Centre de Formation des Apprentis
CFVU	Commision de la Formation et de la Vie Universitaire
Chaire Crisalidh	Innovation sociale et territoires
Chaire Reset	Réseaux électriques et société(s) en transition(s)
CHORUS	Portail de facturation électronique dématérialisée pour les marchés conclus avec l'État et ses sous-traitants
CICB	Contrôle Interne Comptable et Budgétaire
CIFREED MH	Structure dédiée à la valorisation des projets en SHS
CIS UBIC	Centre d'Innovation sociétale Université Bordeaux Inter-Culture
CLARE	Cultures, Littératures, Arts, Représentations, Esthétiques
CLBM	Centre de Langues Bordeaux Montaigne
CLEFF	Cité des Langues Etrangères, du Français et de la Francophonie
CLES	Certification de Compétences en Langues Etrangères
CMQ	Campus des métiers et des qualifications
CNRS	Centre National de la Recherche Scientifique
CODALA	Commission de Domiciliation et d'Attribution des Locaux Associatifs
COM	Contrat d'Objectifs et de Moyens



ComUE	Communauté d'Universités et d'Etablissements
COIMMO	COmité de PIlotage IMMObilier
CP	Crédit de Paiement
CPER	Contrats de Plan Etat-Region
CPGE	Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles
CPU	Conférence des Présidents d'Universités
CR	Commission Recherche
CRCT	Congé pour Recherches ou Conversions Thématiques
CROUS	Centre Régional des Oeuvres Universitaires et Scolaires
CSTI	Culture Scientifique, Technique et Industrielle
CT	Comité Technique
CVEC	Contribution à la Vie Etudiante et de Campus
DAF	Direction des Affaires Financières
DALF	Diplôme Approfondi de Langue Française
DAPS	Département des Activités Physiques Sportives
DEFLE	Département d'Etudes de Français Langue Etrangère
DELFI	Diplôme d'Etudes en Langue Française
DEPP	Direction de l'Evaluation, de la Prospective et de la Performance
DESIP	Direction de l'Encadrement et de l'Inspection Pédagogique
DGRI	Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation
DGS	Directrice Générale des Services
DGSA	Directrice Générale des Services adjointe
DIRECCTE	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DiVEC	Direction de la vie d'Etablissement et de Campus
DOB	Débat d'orientation budgétaire
DOSIP	Direction Orientation - Stages - Insertion Professionnelle
DR	Direction de la Recherche
DRH	Direction des Ressources Humaines
DRI	Direction des Relations Internationales
DSIN	Direction du Système d'Information et du Numérique
DU	Diplôme Universitaire
DU PaRéO	Diplôme Universitaire Passeport pour réussir et s'orienter
DU Passerelle	Diplôme Universitaire s'adressant aux personnes en situation d'exil, âgées de moins de 30 ans et ayant un projet de reprise d'études universitaires
EC	Enseignant.e Chercheur.se
ECA	dispositif Entrepreneuriat Campus Aquitaine
EDIT LIV	Progiciel dédié aux maisons d'édition
EDMH	Ecole Doctorale de Mathématique Hadamard
ENTP	Espace Numérique de Travail des Personnels
EPSCP	Etablissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel
EPST	Etablissement Public à Caractère Scientifique et Technologique
ERC	European Research Council. Réseau Français des instituts d'études avancées.
ERIH	Reference Index for the Humanities. Index européen de référence pour les revues en sciences humaines et sociales.
ERP	Etablissement Recevant du Public
ESE	Espace Santé Etudiants
ESN	Erasmus Student Network
ESR	Enseignement Supérieur et la Recherche
ESSCA	École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers
ETP	Equivalent Temps Plein
ETPT	Equivalent Temps Plein Travaillé
EU/EP	Eaux Usées/Eaux Pluviales



FAD	Formation A Distance
FC	Formation Continue
FEVE	Application dédiée à la gestion des compétences permettant en particulier la gestion des fiches de poste et des entretiens professionnels
FI	Formation Initiale
Fichier KX	Fichier crypté contenant une signature pour la protection contre toute modification accidentelle du script
FTLV	Formation Tout au Long de La Vie
GBCP	Gestion Budgétaire et Comptable Publique
GED	Gestion Electronique des Documents
GER	Gros Entretien renouvellement
GES	Gaz à Effet de Serre
GFC	Module GBCP de gestion de la sphère Cocktail
GPEEC	Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences
GPR	Grand Programme de Recherche
GT	Groupe de Travail
GVT	Glissement Vieillesse Technicité
HAL	Archive ouverte pluridisciplinaire
HAMAC	Application de gestion des congés et temps d'activité de la sphère Cocktail
HC	Heures complémentaires
HCERES	Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
IDEX	Initiative d'Excellence
IEP	Instituts d'Etudes Politiques
IGESR	Inspection Générale de l'Éducation, du Sport et de la Recherche
IGR	InGénieur de Recherche
IJBA	Institut de Journalisme Bordeaux Aquitaine
INP	Institut National du Patrimoine
IRAMAT-CRPA	Une des deux Unités Mixtes de Recherche du labex LaScarb
ISITE	Initiatives Science Innovation Territoire Economie, label d'université d'excellence
ISVV	Institut des Sciences de la Vigne et du Vin
IUF	Institut Universitaire de France
IUT	Institut Universitaire de Technologie
IVP	Indice de Vétusté Physique
JPO	Journée Portes Ouvertes
L1	1ère année de Licence
LaBcArBx	Laboratoire d'excellence des Sciences archéologiques de Bordeaux
Labex	Laboratoire d'excellence des Sciences archéologiques de Bordeaux
LAM	Les Afriques dans le Monde (Unité Mixte de Recherche)
LANSAD	LANGues pour Spécialistes d'Autres Disciplines
LEA	Langues Etrangères Appliquées
Libcast	Plateforme d'hébergement vidéo en ligne pour les professionnels
LLCER	Langues, Littératures, Civilisations Etrangères et Régionales
LMD	Licence Master Doctorat
MACAV	MAison des Cultures et des Arts Vivants
MCF	Maître de Conférences
MEEF	Métiers de l'Enseignement, de l'Éducation et de la Formation
MOODLE	Système de gestion de l'apprentissage open source/plateforme pédagogique
MSHA	Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine
NEPTUNE	Logiciel de gestion des amortissements
NUXEO	Plateforme de gestion de contenus permettant de stocker et gérer les documents
ODF	Offre De Formation
OIM	Opération d'Intérêt Métropolitain
OPCO	Opérateurs de Compétences



ORPEA	Observatoire Régional des Parcours Etudiants Aquitains
OST	Organisation Scientifique du Travail
P2CA	Connaissance des coûts des activités des établissements d'enseignement supérieur et de recherche
PACEA	Parcours Contractualisé d'Accompagnement vers l'Emploi et l'Autonomie
PAP	Projet Annuel de Performance
PAST	Enseignants-chercheurs associés et invités
PCSI	Poste Central de Sécurité Incendie
PCVE	Pôle Culture et Vie Etudiante
PECHE	Module de gestion des charges et services d'enseignement de la sphère GRH de Cocktail
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
PIA 3	Troisième vague du Programme des Investissements d'Avenir
PILATES	Projet lauréat de l'AMI « pédagogie numérique » 2017
PLP	Professeurs des Lycées Professionnels
PR	PRofesseur des universités
PRAG	Personnels enseignants du second degré affectés dans le supérieur
PRCE	Professeur certifié affecté dans l'enseignement supérieur
PSE	Politique Scientifique de l'Etablissement
PUB	Presses Universitaires de Bordeaux
RAP	Rapport Annuel de Performance
RCE	Responsabilités et Compétences Élargies
RED 21	Dispositif de lien entre jeunes diplômés et entreprises
RFIEA	Réseau Français des Instituts d'Etudes Avancées
RNCP	Répertoire National des Certifications Professionnelles
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SAIO	Service Académique d'Information et d'Orientation
SATT	Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies
SCD	Service Commun de Documentation
SCSP	Subvention pour Charges de Service Public
SDIA	Schéma Directeur de l'Immobilier et d'Aménagement
SDRH	Schéma Directeur des Ressources Humaines
SFRI	Structuration de la Formation par la Recherche dans les Initiatives d'excellence
SHS	Sciences Humaines et Sociales
SIGDU	Service Interuniversitaire de Gestion du Domaine Universitaire
SIRET	Dispositif d'accompagnement des étudiants qui ont d'ores et déjà une entreprise
SNEE	Statut National d'Etudiant Entrepreneur
SO	Service Opérationnel
SPSI	Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière
SRIA	Société de Réalisation Immobilière et d'Aménagement
SUAC	Service Universitaire des Actions Culturelles
TA	Taxe d'Apprentissage
TD	Travaux Dirigés
TELEM	Unité de Recherche TExtes, Littératures : Ecritures et Modèles
TNBA	Théâtre National Bordeaux-Aquitaine
UAR	Unité d'Appui et de Recherche
UBM	Université Bordeaux Montaigne
UFR	Unité de Formation et de Recherche
UFR HUM	Unité de Formation et de Recherche Humanités
UFR LC	Unité de Formation et de Recherche Langues et Civilisations
UFR STC	Unité de Formation et de Recherche Sciences des Territoires et de la Communication
UMR	Unité Mixte de Recherche
UMS	Unité Mixte de Service
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'Education, la Science et la Culture



UPPA	Université de Pau et des Pays de l'Adour
UR	Unité de Recherche
URFIST	Unité Régionale de Formation à l'Information Scientifique et Technique
VP CA	Vice-Président du Conseil d'Administration
VP RH	Vice-Président Ressources Humaines
VPR	Vice-Président Recherche
WINPAIE	Logiciel de gestion de la paie
WOS	Web of Science est une plateforme d'information scientifique et technique

Document de travail