RÉGION ACADÉMIQUE
NOUVELLE-AQUITAINE
Liberté
Égalité
Fraternité

Université
BORDEAUX
MONTAIGNE

Université Bordeaux Montaigne

CONTRAT D'OBJECTIFS, DE MOYENS ET DE PERFORMANCE 2026-2030

Contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2026-2030

Entre

Le rectorat de région académique de Nouvelle-Aquitaine, représenté par Jean-Marc Huart, recteur de région académique Nouvelle-Aquitaine, recteur de l'académie de Bordeaux, chancelier des universités,

d'une part

Et

L'université Bordeaux Montaigne, représentée par Alexandre Péraud, président de l'université,

d'autre part

Article 1 : Objet du contrat

Conformément à l'article L.711-1 du code de l'Éducation, « tout établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel conclut avec l'État un contrat pluriannuel qui définit, pour l'ensemble de ses activités, les objectifs de l'établissement et les engagements réciproques des parties ».

En application de l'article L.711-1, et dans la continuité du dialogue stratégique entre l'État et les universités, les contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) constituent un instrument contractuel pluriannuel par lequel l'État alloue des moyens conditionnés à l'atteinte d'objectifs et d'indicateurs de performance partagés.

La circulaire du 28 août 2025 (BP MESR n°32 – NOR MENG2523527) confie au recteur de région académique la négociation, la signature et le suivi des COMP. Le ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace opère ainsi un choix fort de cohérence et de confiance aux acteurs locaux et positionne le recteur de région académique comme l'interlocuteur unique de la stratégie régionale en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation.

Avec les COMP, le ministère réaffirme sa confiance dans la maturité des universités et de leurs gouvernances à poursuivre des stratégies de développement ambitieuses, en cohérence avec les objectifs poursuivis par l'État. Les universités sont des opérateurs à part entière des politiques publiques et des acteurs responsables de trajectoires dont elles sont à l'origine.

Ce contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) est conclu entre le rectorat de région académique et l'université Bordeaux Montaigne pour une durée de cinq ans, sur la période 2026-2030.

Ces objectifs sont déclinés en actions programmées dans le COMP, assorties d'indicateurs de performance et de cibles à l'échéance 2030.

Article 2 : Engagements financiers et modalités de versement

Le présent contrat s'inscrit dans le cadre de la trajectoire nationale de déploiement des contrats d'objectifs, de moyens et de performance.

L'université bénéficie, pour la période 2026-2030, d'une enveloppe COMP dont le montant est arrêté dans le cadre des orientations nationales ainsi que des priorités stratégiques définies dans le présent contrat.

Cette enveloppe a vocation à accompagner la mise en œuvre de la stratégie de développement de l'université et la réalisation des objectifs qui lui sont assignés.

Son évolution au cours de la période contractuelle est appréciée dans le cadre du dialogue stratégique entre l'État et l'université, au regard notamment des critères de caractérisation et de performance retenus pour le suivi du contrat.

La subvention pour charges de service public est notifiée selon les règles budgétaires de droit commun.

Article 3 : Modalités de suivi

Le contrat fait l'objet d'un dialogue stratégique annuel entre le rectorat de région académique et l'université.

Ce dialogue permet d'apprécier la mise en œuvre des actions prévues au contrat, les résultats obtenus ainsi que l'évolution du contexte dans lequel s'inscrit sa stratégie.

Le suivi s'appuie sur des indicateurs de caractérisation et de performance ainsi que sur une analyse qualitative des réalisations conduites.

Une revue intermédiaire est organisée en 2028.

Article 4 : Plan d'action détaillé

CHAPITRE I : Affirmer une identité scientifique et un modèle économique soutenable

I.1. « Questionner les mondes » : la signature de l'établissement

En adoptant pour signature « Questionner les mondes », l'Université Bordeaux Montaigne affirme le rôle central des humanités dans la compréhension du monde contemporain et l'exploration des mondes futurs possibles. Elle revendique ainsi sa propre capacité à éclairer les transformations actuelles et à développer une capacité prospective tournée vers les évolutions des sociétés en mobilisant les objets et les méthodes qui lui sont propres. Les
« mondes » désignent ici la pluralité des réalités appréhendées par les arts, les langues, les littératures et les sciences humaines et sociales (ALLSHS), englobant l'histoire et les espaces géographiques, les mondes sociaux et les univers linguistiques, culturels et symboliques qui structurent les représentations.

« Questionner » participe d'un processus de mise en lumière et d'analyse critique des systèmes de représentation et des discours qui sous-tendent la pensée et l'action contemporaines. Il s'agit d'une démarche scientifique exigeante, attentive aux conditions de production des savoirs et aux enjeux éthiques qui les traversent, dans des domaines aussi variés que le genre, la démocratie, les transformations écologiques, l'interculturalité ou les technologies numériques. Cette démarche s'inscrit par ailleurs dans une ouverture internationale affirmée, qui nourrit cette compréhension, en dialogue avec des dynamiques scientifiques, académiques et territoriales globales.

Cette signature structure le contrat 2026-2030 dans ses dimensions scientifique, pédagogique et citoyenne. En faisant du questionnement du monde un cadre d'engagement, de compréhension et d'action, l'établissement met à l'unisson son identité scientifique et ses missions de service public.

I.2. Les humanités critiques, socle d'une stratégie scientifique et de formation au service d'une université citoyenne et engagée

Dans un contexte de fragilités démocratiques, où s'accélèrent les recompositions géopolitiques et les transformations numériques, l'université affirme le rôle des humanités critiques pour analyser et interpréter, pour développer le discernement éthique et la capacité d'agir des citoyens.

Pour ce faire, l'université revendique une exigence disciplinaire en arts, lettres, langues et sciences humaines et sociales incarnée, traduite dans une offre de formation inclusive, faisant dialoguer ces disciplines, au service de la réussite de tous les publics, qu'il s'agisse d'étudiants aux parcours diversifiés ou de publics empêchés. Cette architecture de formation repose sur un haut niveau académique, associé à une personnalisation des parcours, à une professionnalisation et à une adaptation des modalités pédagogiques, en lien avec les attentes des étudiants, les besoins des territoires et les conditions soutenables d'exercice des missions de l'université.

La formation s'appuie sur des pédagogies actives, plaçant les étudiants en situation de produire, d'enquêter, d'analyser et de médiatiser les savoirs, en lien étroit avec la recherche. Elle mobilise également le développement de dispositifs hybrides et de formation à distance permettant de rendre l'offre plus accessible, la diversification des publics et l'inscription territoriale de l'université.

L'université adopte des programmes stratégiques de recherche, vitrines et moteurs de sa politique

scientifique, visant à renforcer les coopérations interdisciplinaires, la visibilité scientifique de l'établissement et les capacités d'ingénierie de projets ainsi que les candidatures à des financements compétitifs. Ces programmes ont vocation à mieux relier recherche, formation, valorisation et enjeux territoriaux dans une logique de transformation durable du modèle universitaire.

Cette transformation implique le développement de formes nouvelles d'interaction entre recherche, société et action publique, rendues possible par l'amélioration de la capacité de diffusion, de transfert et de circulation des savoirs de l'université, à travers les actions de science avec et pour la société (SAPS), les projets de recherche-création ou les dispositifs de valorisation des sciences humaines et sociales.

L'université se positionne ainsi comme un acteur des transformations sociétales, capable de contribuer à la production d'une intelligence territoriale partagée, à l'accompagnement des transitions contemporaines et au renforcement des coopérations entre acteurs publics, scientifiques, culturels et sociaux.

Enfin, cette ambition scientifique et pédagogique repose sur les valeurs d'égalité et d'humanisme, qui définissent l'action de l'université et son rapport à la société.
L'établissement affirme ainsi son attachement à un accès équitable et inclusif aux savoirs, à la reconnaissance des trajectoires individuelles et à la production et au partage libre des connaissances.

I.3. Construire un modèle universitaire robuste et durable

Pour s'affirmer pleinement comme un espace de réflexion, de création, de transmission et d'expérimentation, l'université doit gagner en robustesse. Cette ambition repose d'une part sur le développement de démarches de co-construction, d'approches participatives et d'innovations pédagogiques et sociales propres aux disciplines ALLSHS, et, d'autre part, sur le renforcement de son modèle organisationnel et financier. De fait, dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires durables, l'évolution des publics étudiants, l'accroissement des besoins d'accompagnement et la transformation des missions confiées aux universités impliquent que l'établissement fasse évoluer son organisation et son modèle d'action.

Le contrat 2026-2030 s'inscrit dans cette perspective pluriannuelle : il vise à mieux articuler les ambitions de l'établissement avec des conditions durables de soutenabilité organisationnelle et financière, afin de garantir, sur le temps long, les conditions nécessaires à l'exercice de ses missions de service public.

Cette évolution ne vise ni une réduction du projet universitaire de l'établissement, ni une spécialisation étroite de ses activités de recherche ou de formation. Elle repose au contraire sur une clarification des priorités et sur une meilleure cohérence entre stratégie scientifique, offre de formation et allocation des moyens.

L'établissement engage une transformation de son offre de formation reposant sur une analyse objectivée des coûts, des effectifs, des taux d'encadrement et des volumes horaires afin de réduire les situations de fragmentation, de structurer des filières plus lisibles et de maîtriser les volumes. Il s'engage aussi sur une trajectoire de soutenabilité de l'établissement qui articule ambitions scientifiques, offre de formation et conditions réelles d'exercice de ses missions. Cette transformation s'appuie sur un renforcement des capacités de pilotage et d'anticipation de l'université, sur de nouvelles modalités de financement et de coopération ainsi que sur une transformation des usages numériques, des organisations et du modèle patrimonial de l'établissement. L'université entend construire des modes de fonctionnement plus sobres, plus mutualisés et plus soutenables, compatibles avec les transformations pédagogiques, territoriales et environnementales auxquelles

elle est confrontée.

CHAPITRE II : Un diagnostic stratégique intégré au pilotage de l'établissement

L'Université Bordeaux Montaigne évolue dans un environnement académique, territorial et sociétal en recomposition, économique et institutionnelle. Sa spécificité ALLSHS constitue à la fois un atout et un défi dont ce chapitre propose un diagnostic ciblé. L'université doit ainsi affirmer une stratégie plus nette et plus identifiable, appuyée sur une gouvernance renforcée et un modèle économique plus soutenable. Cette évolution est d'autant plus nécessaire que l'évolution démographique étudiante et les départs à la retraite à venir supposent qu'on mette en cohérence politique d'emplois, priorités scientifiques et transformations de l'offre de formation.

II .1 Une université singulière dans le paysage académique régional

L'université occupe une position singulière dans le paysage académique régional en tant que seule université spécialisée en ALLSHS en Nouvelle-Aquitaine. Elle bénéficie d'une reconnaissance nationale dans plusieurs domaines d'excellence, notamment les langues, les arts, la communication, le journalisme, la culture, le patrimoine ou l'archéologie. Ces champs contribuent à structurer des pôles de compétence reconnus, au croisement des enjeux contemporains de création et de compréhension des sociétés, participant à son attractivité.
Cette spécificité constitue un facteur de différenciation académique et sociétale.

Cette singularité ne se traduit toutefois pas encore par un positionnement stratégique suffisamment affirmé. Les champs d'excellence restent inégalement identifiés, les partenariats demeurent dispersés et l'inscription territoriale apparaît contrastée, limitant son influence à l'échelle régionale et nationale.
La définition de priorités scientifiques, de partenariats et de dispositifs de valorisation plus cohérents constitue un enjeu central de consolidation de la stratégie universitaire.

II.2 Une offre de formation riche, confrontée à des enjeux d'adaptation

L'université dispose d'une offre de formation riche et diversifiée, couvrant un large spectre disciplinaire en ALLSHS, et engagée en faveur de l'accès à l'enseignement supérieur et de la réussite étudiante. Cette richesse demeure un atout, mais s'accompagne d'un manque de cohérence globale, lié à un empilement et une dispersion de quelque 200 parcours, qui complexifient l'orientation et la compréhension des débouchés.
La soutenabilité du modèle apparaît fragilisée par des déséquilibres persistants dans les volumes d'enseignement et la gouvernance de l'offre. Certaines formations connaissent des effectifs durablement faibles, en dehors des disciplines identifiées comme prioritaires, tandis que le recours important aux heures complémentaires révèle des difficultés structurelles d'équilibrage des volumes d'enseignement.

L'orientation, déjà fortement investie par UBM, demeure insuffisamment mobilisée au service de la sécurisation des parcours, tandis que les langues, atout majeur de l'université, restent sous-exploitées comme facteur d'attractivité et d'internationalisation.

Le développement de la formation tout au long de la vie, de l'alternance, de la modularisation des parcours, de l'hybridation pédagogique et de la formation à distance restent à consolider.

II.3 Une recherche de qualité en voie de consolidation

L'université s'appuie sur un potentiel scientifique reconnu, adossé à des équipes investies et à une activité significative de diffusion des savoirs, notamment dans le cadre de la science avec et pour la société. Elle bénéficie d'un socle de compétences dans plusieurs domaines de recherche en ALLSHS, participant à sa reconnaissance académique.

La politique scientifique est cependant insuffisamment organisée autour de priorités clairement identifiées. Les moyens apparaissent dispersés, limitant les effets d'entraînement, la visibilité des partenariats et la recherche de financements compétitifs, nationaux comme européens.

L'ingénierie de projets et le soutien aux équipes, notamment aux jeunes chercheurs, restent inégalement développés pour accompagner les projets interdisciplinaires, les réponses aux appels à projets et les dispositifs de valorisation et de transfert en SHS. Les partenariats scientifiques apparaissent fragmentés, limitant la cohérence et l'impact des coopérations à l'échelle territoriale et académique.

II.4 Un potentiel de valorisation territoriale à actualiser et des coopérations à organiser

L'université bénéficie d'un ancrage territorial réel et d'une reconnaissance par les collectivités qui résulte de son fort potentiel de valorisation culturelle, sociale et patrimoniale en ALLSHS. Elle constitue ainsi un acteur identifié du développement culturel et intellectuel du territoire.

Cette contribution n'est cependant pas assez visible à l'échelle régionale et les coopérations apparaissent fragmentées, peu coordonnées et insuffisamment inscrites dans une stratégie d'ensemble. Les partenariats, bien que nombreux, restent partiellement hiérarchisés et coordonnés, limitant les effets de mutualisation, la cohérence des partenariats et son rôle dans les coopérations territoriales et académiques.

Les transitions écologiques, numériques, démocratiques et sociales accentuent les besoins d'expertise, d'accompagnement et d'intelligence territoriale dans lesquels les ALLSHS disposent d'un potentiel différenciant important.

II.5 Un engagement fort au service des usagers

L'université porte un engagement fort au service de ses usagers, fondé sur l'attention portée à l'accueil, à l'accompagnement et à la qualité de vie étudiante. Elle déploie une offre diversifiée d'actions culturelles et associatives, ainsi que des dispositifs d'appui pédagogique et social, en lien avec ses partenaires, notamment le CROUS.

L'université s'organise autour d'un réseau de partenariats particulièrement développé dans les domaines de l'égalité, de la lutte contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles. Ces coopérations, menées avec des acteurs institutionnels, juridiques et associatifs (Barreau de Bordeaux, Conseil départemental d'accès au droit de la Gironde, Défenseur des droits…), contribuent à améliorer l'accompagnement des usagers, notamment en matière d'accès au droit et de prise en charge des situations de vulnérabilité.

Cet engagement intervient dans un contexte de transformation des publics étudiants et d'évolution de leurs besoins, marqué par la diversification des profils, la progression du nombre d'étudiants en situation de handicap et la montée des situations de fragilité, notamment en matière de santé

mentale.

Face aux contraintes de ressources, ces évolutions imposent une priorisation plus affirmée des dispositifs d'accompagnement, un ciblage plus cohérent des actions à fort impact et une mobilisation plus efficace des partenariats au service de la politique étudiante.

CHAPITRE III : Orienter l'action et hiérarchiser les moyens

III.1 Une signature académique différenciante et visible

La signature "Questionner les mondes" engage l'université dans une stratégie scientifique assumée consistant à s'appuyer sur les disciplines qui font sa singularité. Il s'agit de rendre l'université plus lisible et plus visible et non de l'engager dans une spécialisation étroite de ses activités, à la fois irréaliste à court terme et peu souhaitable sur le fond.

L'établissement organise sa recherche autour de programmes stratégiques de recherche, sélectionnés pour la durée du contrat et adossés à la signature scientifique de l'université. S'ajoutant aux pôles de recherche déjà pleinement consolidés, ces programmes ne se substituent pas aux forces existantes. Ils visent à fédérer les équipes, développer les coopérations interdisciplinaires et créer des masses critiques, en s'appuyant sur les travaux existants, notamment ceux portés par les dispositifs nationaux tels que l'AMI SHS, mais aussi en faisant émerger de nouveaux projets. Dès 2026, l'établissement définira, validera et mettra en visibilité ces programmes stratégiques de recherche, avant une première évaluation en 2028 puis une phase de consolidation jusqu'en 2030.

Ces programmes constituent un outil de pilotage scientifique. Conformément au cadrage adopté par les instances, ils orientent les financements internes, les politiques de soutien aux projets, les stratégies éditoriales ainsi que les choix de recrutement, notamment pour les enseignants-chercheurs et les doctorants, dans un principe de cohérence avec les priorités de l'établissement. Ils irriguent l'offre de formation et s'en nourrissent en retour, contribuant dès 2028, à renforcer les parcours recherche en master, à définir les objectifs de formation doctorale et plus généralement à rendre plus cohérentes recherche, formation et valorisation.

Au-delà de ces programmes, l'établissement organise la montée en puissance de sa culture de projets afin d'accroître sa participation aux appels à projets nationaux et européens ; ces projets doivent financer la recherche, encourager le travail interdisciplinaire et affirmer le positionnement scientifique de l'établissement. Entre 2026 et 2028, l'établissement améliorera l'accompagnement des équipes et la pérennisation des fonctions d'ingénierie, avec un ciblage prioritaire des dispositifs ANR et Horizon Europe, avec comme objectif l'obtention d'au moins deux ERC sur la durée du COMP.

L'université renforce sa politique de science ouverte, de diffusion et de valorisation des savoirs, en s'appuyant sur le label SAPS dont elle stabilise le modèle pour en garantir l'autonomie financière. Cette politique repose sur la conviction que l'innovation en ALLSHS ne se réduit pas au transfert technologique, mais produit des transformations dans les organisations, les territoires et les dynamiques sociales. Ce travail s'inscrit dans une dynamique croisée : à l'échelle nationale, UBM porte l'élaboration d'un cadre redéfini de l'innovation en ALLSHS qui nourrit les travaux menés sur le site bordelais (notamment dans le cadre du PUI et du futur pôle d'excellence régional SHS), lesquels en retour alimentent et crédibilisent la position nationale.

À cette fin, elle structure un pôle de transfert et de valorisation sociétale, complémentaire des dispositifs existants orientés vers le transfert technologique. Ce pôle associe des cellules de transfert dans le domaine de la culture (UBIC), de la géopolitique (BABEL-HUB, 2027) et du design (GRIIID, 2028),

dans une organisation intégrée, capable de relier production de connaissances et mise en œuvre opérationnelle. Entre 2026 et 2028, cette organisation sera consolidée pour offrir aux partenaires - collectivités, acteurs publics, organisations - une interface lisible et mutualisée pour leurs projets collaboratifs en ALLSHS. À partir de 2027, elle s'appuiera également sur de nouvelles formes d'interaction entre recherche, société et action publique : projets de recherche-création, coopérations territoriales, dispositifs de valorisation SHS.

III.2 Une offre de formation lisible et soutenable, fondée sur un pilotage renforcé

L'établissement engage une transformation de son offre de formation à l'horizon 2026-2033, afin d'en améliorer la cohérence, la lisibilité et la soutenabilité. Cette adaptation du modèle de formation de l'établissement repose sur une articulation plus forte entre ambitions scientifiques, capacités réelles d'encadrement, besoins des territoires et réalités financières.

Une première phase (2026-2028) vise à réorganiser l'offre existante à partir d'une analyse objectivée des formations intégrant leurs effectifs, leurs taux d'encadrement, leurs volumes horaires et leur mécanique de financement. Cette phase doit identifier les situations de fragmentation et adapter les capacités d'accueil. Elle s'accompagne d'une maîtrise des volumes d'enseignement et d'une attention particulière portée aux formations hors diplômes nationaux, dont le modèle économique devra être amélioré afin d'en garantir durablement la viabilité. Dès 2026, des outils de pilotage partagés permettent d'organiser le dialogue de gestion formation et engagent une auto-évaluation de l'offre afin d'éclairer les arbitrages et d'assurer une allocation des moyens cohérente avec les priorités stratégiques de l'université.

À partir de 2028, l'université disposera d'une offre renouvelée, davantage adossée à la recherche et structurée en filières lisibles du baccalauréat au master. Cette offre est conçue pour des publics diversifiés : elle s'appuie sur une rationalisation des dispositifs d'aide à la réussite existants, dont l'efficacité sera évaluée, et sur la proposition de nouveaux outils de réorientation, insuffisamment développés à ce jour.
Parce que l'établissement fait de l'orientation une priorité stratégique, il est essentiel d'assurer la continuité des parcours dans une logique bac -3/ bac +3 voire bac +5. Des outils de suivi des trajectoires individuelles seront proposés pour permettre aux étudiants de mieux se projeter et aux formations de mieux valoriser leurs débouchés. L'université approfondit le lien entre formation, insertion professionnelle et poursuite d'études, en mobilisant le réseau des anciens étudiants pour objectiver les trajectoires et enrichir l'information disponible sur les débouchés.

L'approche pédagogique de l'université est complétée par l'apprentissage par la pratique, le travail sur projet et les mises en situation professionnelle (stages, projets en partenariat avec des organisations publiques, associatives ou privées). Cette approche est particulièrement développée en master, niveau privilégié d'adossement à la recherche et de professionnalisation. À partir de 2027, des expérimentations ciblées portent sur de nouvelles modalités pédagogiques hybrides et la modularisation de certains parcours sur la base de dispositifs favorisant l'accès à la formation pour les publics empêchés et les territoires éloignés. Cette évolution accompagnera le développement de l'offre de formation tout au long de la vie, de formats adaptés aux publics en activité ainsi que le déploiement de dispositifs favorisant l'accès à la formation pour les publics en reprise d'études, notamment à travers le déploiement du DAEU en alternance. Elle reposera également sur le développement de partenariats avec les collectivités et les OPCO afin de stabiliser un modèle économique soutenable pour la FTLV, le CFA et les diplômes universitaires autofinancés.

L'université déploie une offre de formation à distance (FAD) ciblée et différenciée destinée aux étudiants empêchés, aux territoires éloignés, aux adultes en reprise d'études et aux publics internationaux. La FAD constitue un moteur majeur de transformation de son modèle pédagogique,

territorial et économique. Dès 2026, un groupe de travail définira la stratégie
FAD de l'offre de formation 2028, les publics visés, les formations ciblées et les conditions de soutenabilité du modèle. La stratégie FAD reposera ensuite sur le lancement d'appels à manifestation d'intérêt internes financés par le Fonds de Soutien à la Pédagogie afin de développer des modules, formations à distance et dispositifs en comodalité, avant une montée en charge des parcours hybridés entre 2028 et 2030. Elle s'accompagnera du développement des capacités d'ingénierie pédagogique et numérique de l'établissement, du déploiement d'équipements de captation et de comodalité ainsi que de l'expérimentation de nouvelles solutions d'accompagnement et d'évaluation à distance. Cet axe prioritaire implique des investissements importants que l'établissement ne saurait engager sans accompagnement financier (bonus COMP, appels à projets nationaux et européens, cofinancements publics).

Dans le prolongement de sa signature scientifique et de son engagement éthique, l'établissement intègre une dimension transversale à son offre de formation visant à sensibiliser l'ensemble des étudiants aux enjeux contemporains de l'information, des médias et de la démocratie. Cette orientation repose sur le déploiement d'enseignements ou d'unités d'enseignement optionnelles accessibles à différents parcours, permettant d'acquérir des compétences en analyse de l'information, en compréhension des écosystèmes médiatiques et en discernement face aux phénomènes de désinformation. L'université dispose notamment d'expertises développées au sein de l'école de journalisme et contribue à former des citoyens éclairés, en cohérence avec les ambitions portées par les humanités critiques.

Enfin, l'université fait de l'ouverture internationale un levier de transformation de son offre de formation, en mobilisant pleinement ses atouts linguistiques et sa signature scientifique. Dès 2026, l'université renforce son internationalisation grâce au dispositif "English friendly" dont elle poursuit le déploiement en identifiant les disciplines et les équipes susceptibles de porter des formations ou parcours à dimension internationale et en définissant les conditions pédagogiques et financières adaptées. Entre 2027 et 2028, l'université accompagnera les équipes pédagogiques dans le développement d'enseignements en langue étrangère et de formations ciblées, tout en améliorant les dispositifs d'accueil et de mobilité des étudiants.
Facteur d'internationalisation concrète des parcours de formation, cette orientation doit consolider les coopérations académiques et inscrire plus fortement l'établissement dans les réseaux internationaux de formation et de recherche, en cohérence avec les priorités scientifiques de l'université.

III.3 Un modèle académique centré sur l'usager, au service de la communauté universitaire

Face à l'évolution des besoins étudiants et à la montée des situations de précarité, l'établissement fait de l'accessibilité des services, du ciblage des dispositifs et de l'équité territoriale des priorités de son modèle académique, centré sur l'usager et attentif à l'ensemble de sa communauté universitaire. Si l'établissement s'engage - avec volontarisme mais dans la limite des moyens alloués par l'État au titre du code de l'éducation - à prendre toute sa part, il doit cependant disposer des ressources lui permettant d'assurer cette mission d'intérêt général et social.

Cette orientation s'appuie sur une réorganisation des services aux étudiants afin de rendre l'offre plus lisible et plus accessible. Une première phase sera engagée dès 2026 autour de l'organisation des points d'entrée des services et du déploiement d'outils numériques d'accès aux dispositifs d'aide, avant le déploiement d'un guichet unique et l'harmonisation du niveau de service entre les différents sites de l'établissement.

L'établissement renforce parallèlement les dispositifs d'accompagnement destinés aux publics à

besoins spécifiques, notamment dans les domaines du handicap, de la santé mentale et de l'inclusion. Cette trajectoire s'appuie d'abord sur un meilleur diagnostic des besoins et de l'accessibilité des dispositifs, ainsi que sur l'amélioration des outils de suivi permettant de mieux anticiper les situations individuelles. À partir de 2027, l'université accompagnera les équipes pédagogiques et administratives pour expérimenter puis déployer des dispositifs pédagogiques adaptés favorisant l'accessibilité des enseignements et des évaluations. Cette organisation doit garantir des conditions d'étude plus équitables, sécuriser les parcours et assurer durablement l'égalité des chances et la réussite des étudiants, quelle que soit la diversité des besoins spécifiques. Dans le domaine de la santé mentale, l'établissement proposera, en lien avec les acteurs territoriaux de santé et notamment l'ARS (cf. volet spécifique), une offre coordonnée de prévention, d'accompagnement psychologique, de promotion du sport-santé et d'inclusion afin de consolider, à l'horizon 2030, un dispositif pérenne de santé mentale étudiante.

L'université poursuit également le développement de ses actions en direction des publics internationaux, en échange, en mobilité individuelle ou déplacés, afin d'élargir les capacités d'accueil et d'intégration de l'établissement. Une première phase sera engagée autour de dispositifs d'accueil d'urgence et de l'amélioration des outils pédagogiques et d'intégration, notamment en Français Langue Étrangère. Elle s'accompagnera d'actions de sensibilisation des personnels de l'université aux enjeux liés à l'accueil des publics déplacés et vise à pérenniser une politique d'accueil attentive à la diversité des situations étudiantes et des parcours internationaux.

L'établissement considère la qualité de vie étudiante et l'engagement étudiant comme des facteurs de réussite académique et de transformation institutionnelle. Cette orientation s'appuie sur un meilleur accès aux activités culturelles, sportives et associatives, sur le développement des espaces et des conditions de vie étudiante ainsi que sur la mise en place de modalités pérennes de participation étudiante au pilotage de l'établissement, en lien notamment avec les actions conduites avec le CROUS (cf. volet spécifique). Elle mobilise également des financements CVEC afin de soutenir des dispositifs d'accompagnement, de prévention, de santé, d'inclusion et de vie de campus adaptés à la diversité des publics étudiants et des territoires. L'université entend renforcer le sentiment d'appartenance, soutenir les formes d'engagement et mieux prendre en compte les usages et les besoins dans la conception des politiques universitaires.

Enfin, dans une approche intégrée de la communauté universitaire, l'établissement accompagne les transformations des métiers et l'évolution des environnements de travail afin de rendre plus attractifs les parcours professionnels, la qualité des conditions de travail et le service rendu aux usagers. Suite à la première édition du questionnaire en ligne QVCT de l'établissement, réalisée en 2025 - un baromètre qui sera proposé aux personnels tous les deux ans -, des axes prioritaires ont été identifiés, concernant notamment la santé au travail et l'accompagnement à l'évolution des carrières et des métiers. À partir de 2026, forte de la création du Service de Prévention et Santé au Travail (SPST), l'université a commencé à déployer un plan d'actions QVCT destiné à s'intégrer au DUERP. Elle continuera à consolider les dispositifs de traitement des signalements et améliorera l'accompagnement des équipes et des encadrants à travers de nouveaux parcours de formation et l'appui de la cellule QVCT.

Cette trajectoire conditionne les transformations durables de l'université tout en renforçant les capacités d'action, l'engagement et l'attractivité de la communauté universitaire.
Soucieuse de nourrir la cohésion et le sentiment d'appartenance, l'université entend également enrichir une offre déjà conséquente d'activités culturelles et sportives organisées par le bureau d'Action sociale à l'intention des personnels, promouvoir l'organisation d'événements festifs ou solidaires (Octobre Rose, Arbre de Noël, marchés d'artisans, expositions, concerts) et veiller à la mise à disposition d'espaces de détente ou de convivialité.

III.4 L'équilibre durable de l'établissement

La soutenabilité et le développement stratégique de l'université à l'horizon 2030 constituent un objectif central et impliquent qu'on garantisse son équilibre durable, académique, administratif et financier. La dégradation de sa situation financière a conduit l'établissement à mener une trajectoire de redressement conciliant retour à l'équilibre et maintien de ses missions fondamentales de formation, de recherche et de service public.

Cette politique implique des arbitrages assumés, traduisant une hiérarchisation des priorités et une adaptation du périmètre d'activité. Elle repose notamment sur la mise en œuvre d'un plan pluriannuel de stabilisation financière, formalisé dans la procédure des conditions de retour à l'équilibre, qui constituent le socle financier du contrat et définissent un cadre pluriannuel réaliste sur la période 2026-2030. Elle repose aussi sur une analyse détaillée des dépenses et des recettes et l'identification de marges d'optimisation financière. L'enjeu n'est pas seulement de rétablir les équilibres budgétaires de l'établissement, mais de construire un modèle durable, assis sur une juste dotation, à la hauteur des missions de l'université.

Parallèlement, l'université développe une stratégie de diversification de ses ressources propres, afin de renforcer ses marges de manœuvre et de sécuriser son modèle économique. Elle doit notamment mobiliser l'essor de la formation tout au long de la vie, de la formation à distance, du CFA et des diplômes universitaires autofinancés, ainsi que la capacité à mobiliser des financements compétitifs, en particulier par les appels à projets nationaux et européens.

L'établissement vise un modèle économique plus robuste et plus soutenable, capable de concilier ambition académique, responsabilité financière et adaptation. Cette trajectoire doit permettre à l'université d'assurer durablement ses missions de service public tout en maintenant sa capacité à porter un projet scientifique, pédagogique et démocratique ambitieux, conforme à sa signature institutionnelle et les transformations contemporaines.

CHAPITRE IV : Pilotage stratégique et gouvernance

IV.1 Affecter les ressources au service d'un modèle soutenable

L'Université Bordeaux Montaigne engage une clarification et une priorisation de ses missions, grâce à la distinction explicite entre les activités relevant de ses missions fondamentales et celles issues de choix stratégiques propres. Cette distinction s'appuie sur une analyse approfondie des différents secteurs d'activité, conduite en cohérence avec le projet stratégique de l'administration dès le lancement du COMP. Elle vise à rendre l'allocation des moyens plus lisible et plus efficiente, en distinguant les ressources socles, dédiées aux missions réglementaires, des ressources complémentaires mobilisées au service de la stratégie de l'établissement.

Cette hiérarchisation implique des redéploiements internes, par une adaptation du périmètre d'activité et, lorsque nécessaire, la mobilisation de financements complémentaires afin d'aligner les ambitions de l'établissement avec ses capacités réelles. Elle mobilise également des mécanismes de mutualisation, de rationalisation des fonctions support, de sécurisation des partenariats et d'optimisation des ressources matérielles et numériques, dans une logique d'efficience et de soutenabilité.

Les arbitrages budgétaires et les redéploiements nécessaires découlent de cette hiérarchisation, fondée sur les priorités du contrat, les trajectoires d'activité et les capacités soutenables de financement,

L'établissement engage de surcroît des mesures de rationalisation du processus budgétaire. Cette démarche poursuit un double objectif : améliorer la lisibilité et la maniabilité de la structure budgétaire, via une rationalisation des services opérationnels et des structures redondantes et fiabiliser le processus budgétaire en sécurisant ses principales étapes, en clarifiant les responsabilités et en harmonisant le dialogue de gestion. Dès 2026, l'université renforce la dimension pluriannuelle du pilotage budgétaire et réorganise les dialogues de gestion des moyens.

Si l'établissement se donne les moyens, à l'horizon 2030, de stabiliser un modèle économique plus robuste et plus soutenable et d'assumer sa responsabilité financière, il attend que des moyens adaptés lui soient alloués dans le cadre d'une SCSP dynamique. C'est la condition pour que l'université puisse concilier ses ambitions académiques et s'adapter aux transformations de l'enseignement supérieur et de la recherche.

IV.2 Anticiper les évolutions des emplois et accompagner les transformations des ressources humaines

La maîtrise de la masse salariale constitue un enjeu central du pilotage de l'établissement, dans une approche pluriannuelle conciliant contraintes réglementaires, priorités stratégiques et marges de manœuvre mobilisables. L'objectif est de faire évoluer l'activité tout en préservant le potentiel enseignant et enseignant-chercheur et en assurant la soutenabilité du modèle universitaire dans un contexte de transformations structurelles de l'établissement, de contraintes accrues sur les ressources disponibles et d'évolutions démographiques majeures appelées à modifier la structure des emplois et des compétences.

La trajectoire de maîtrise de la masse salariale reposera sur une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) afin d'anticiper les évolutions des métiers, d'éclairer les arbitrages RH et de mieux aligner trajectoire de masse salariale, priorités stratégiques et besoins des services et composantes. Dès 2026, l'établissement définit une méthodologie GPEEC à l'échelle de l'établissement, de l'identification des principales chaînes de métiers et de l'intégration des projections de départs à la retraite à 3 et 5 ans dans les outils de pilotage RH. Elle conduira au déploiement d'un référentiel des compétences, à la consolidation des outils de suivi des effectifs et à l'organisation de dialogues de gestion RH pluriannuels. Elle s'appuie aussi sur une cartographie des emplois et des compétences, afin de mieux piloter la masse salariale, d'anticiper les évolutions des effectifs et d'aligner les actions à conduire avec les priorités stratégiques du contrat.

L'établissement porte une attention particulière à l'emploi contractuel, à travers la consolidation de son pilotage et la définition d'un cadre partagé. Celui-ci vise à améliorer la lisibilité des conditions d'emploi, à sécuriser les pratiques et à garantir leur cohérence avec les besoins réels de l'établissement et les capacités de financement.

Cette organisation doit permettre d'accroître les capacités d'anticipation de l'université, d'objectiver les arbitrages et d'accompagner durablement les évolutions des organisations et des métiers dans un cadre soutenable et lisible pour l'ensemble de la communauté universitaire.

IV.3 Renforcer le pilotage stratégique et sécuriser le suivi du contrat

Le pilotage stratégique constitue une condition essentielle pour assurer la mise en œuvre opérationnelle du COMP et sécuriser la trajectoire de transformation de l'établissement. Il repose sur une clarification de la gouvernance, pour améliorer la lisibilité des processus décisionnels, renforcer la coordination des acteurs et accroître l'efficacité de l'action collective dans un contexte de transformation profonde du modèle universitaire.

Cette évolution doit permettre un nouvel équilibre entre pilotage central et déconcentré, permettant de concilier proximité de la décision et cohérence stratégique d'ensemble. Elle s'accompagne d'une consolidation des fonctions de pilotage au sein de l'établissement, en particulier autour du pôle DGS, en mettant en place un pôle partenariats et conventions, qui organisera leur suivi et leur coordination, afin d'en sécuriser la mise en œuvre, d'en garantir la cohérence avec les priorités stratégiques et d'en optimiser l'impact. Le pilotage stratégique de l'université intègre également le diagnostic territorial dans les outils d'aide à la décision et les processus d'arbitrage de l'établissement afin de prendre en compte les coopérations territoriales et les besoins des publics.

L'établissement structure également sa capacité de pilotage par la donnée, en améliorant la qualité, la fiabilité et l'accessibilité des informations stratégiques. Dès 2026, l'établissement consolidera les outils de reporting, le développement d'indicateurs partagés et le déploiement d'outils de diffusion et l'exploitation des données de pilotage, cette démarche demeure aujourd'hui insuffisamment intégrée à l'échelle des composantes et des services.

Le pilotage du COMP vise à garantir la cohérence entre les moyens alloués, les coûts identifiés et la trajectoire fixée par le CRE, afin d'assurer la mise en œuvre des actions prévues et la soutenabilité financière de l'établissement. Il repose sur des points d'étape semestriels fondés sur des indicateurs de suivi et un tableau de bord permettant de vérifier l'avancement des actions, le respect de la trajectoire budgétaire et l'identification des risques éventuels. Les premiers travaux porteront notamment sur l'analyse des activités de l'établissement, la mise en place des outils de suivi et le renforcement du contrôle interne.

Le dispositif de gouvernance s'appuie sur une articulation entre pilotage opérationnel et pilotage stratégique. Le comité opérationnel assure le suivi administratif et technique du COMP, tandis que l'équipe de pilotage resserrée, réunissant l'équipe politique et l'équipe de direction administrative, conduit les arbitrages stratégiques et les ajustements de trajectoire. Ce pilotage s'inscrit dans une logique de dialogue avec la communauté universitaire : les orientations et points d'étape du COMP seront présentés et discutés dans les instances de l'établissement, afin d'associer les services et les composantes au suivi et à la mise en œuvre du contrat.

IV.4 Déployer une stratégie immobilière et énergétique durable

L'université met en œuvre une stratégie immobilière et énergétique visant à adapter son patrimoine aux évolutions de ses activités, à améliorer sa soutenabilité et à renforcer la qualité de vie sur ses campus. Cette stratégie s'inscrit dans une trajectoire pluriannuelle, fondée autour du Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), dont la validation en 2026 constituera un jalon pour l'établissement et pour la sécurisation de sa trajectoire immobilière et énergétique.

Le SPSI définit une programmation à moyen et long terme, intégrant un plan de gros entretien et renouvellement ainsi qu'une programmation pluriannuelle d'investissement à horizon de 10 à 15 ans. Il doit sécuriser les financements nécessaires et garantir la cohérence entre les choix immobiliers de l'établissement, ses priorités académiques et ses capacités financières.

L'établissement conforte également son pilotage patrimonial fondé sur le suivi objectivé des coûts, des consommations énergétiques, des surfaces et des taux d'occupation des bâtiments. Dès 2026, il consolidera les outils de connaissance patrimoniale, développera des indicateurs de gestion et mettra en place un pilotage centralisé des affectations d'espaces.
Cette organisation doit améliorer la connaissance du patrimoine, éclairer les arbitrages et adapter les infrastructures aux évolutions de l'offre de formation, des usages pédagogiques et des besoins réels de l'activité.

La transition écologique conduit l'établissement à accélérer la transformation énergétique de son patrimoine, en engageant des opérations de rénovation thermique des bâtiments et en réduisant les consommations énergétiques. Elle s'appuie sur la mise en place d'un mix énergétique diversifié, intégrant notamment la production d'énergies renouvelables à travers le plan solarisation et le recours aux réseaux de chaleur, afin de limiter l'empreinte environnementale de l'établissement et de maîtriser ses coûts de fonctionnement.

L'université engage également une rationalisation de l'usage de ses surfaces, fondée sur l'identification des locaux sous-utilisés, la mutualisation des espaces entre composantes et l'adaptation des surfaces aux besoins réels de l'activité. Cette démarche doit améliorer les taux d'occupation, réduire les surfaces les plus coûteuses ou énergivores et accompagner les évolutions des pratiques pédagogiques, scientifiques et administratives.

Dans la continuité de cette rationalisation, l'établissement développe une politique de valorisation de son patrimoine, en favorisant les usages partagés, l'ouverture maîtrisée des espaces et la mobilisation de son foncier dans un principe d'ouverture sur la ville et le territoire. Cette orientation renforce l'intégration de l'université dans son environnement, tout en œuvrant en faveur de la qualité de vie sur les campus, notamment en matière de sécurité, d'accessibilité et de conditions d'étude et de travail.

L'université poursuit la réflexion engagée autour de l'évolution institutionnelle du SIGDU afin d'adapter durablement ses modalités d'organisation et de fonctionnement aux besoins futurs de l'établissement et du campus pessacais, et d'affirmer son rôle dans la stratégie patrimoniale et eau-énergie du site. L'établissement contribuera aux démarches de mutualisation et de coopération à l'échelle locale dès lors qu'elles reposent sur des modèles économiques, des plans de financement et des modalités de gestion maîtrisés, fiables et soutenables à moyen terme. Par ailleurs, l'établissement demeure attentif aux perspectives de dévolution du patrimoine, dès lors qu'elles s'accompagnent d'un transfert effectif par l'État des moyens financiers, humains et techniques nécessaires à l'exercice de ces responsabilités.

CHAPITRE V : Rayonnement, attractivité et partenariats structurants

V.1 Identifier, renforcer et créer des partenariats prioritaires

Dès 2026, l'établissement engagera une coordination de ces coopérations autour des programmes stratégiques de recherche, afin de mieux aligner priorités scientifiques internes, partenariats institutionnels et capacité de réponse aux appels à projets nationaux et européens. Cela se traduira par l'amélioration des dispositifs de coordination scientifique, de pilotage des conventions et d'accompagnement au montage de projets, en lien étroit avec les organismes nationaux de recherche, les partenaires académiques et les acteurs territoriaux.

Un premier axe concerne l'archéologie et les sciences du passé, domaine dans lequel l'établissement jouit d'une forte reconnaissance, notamment en partenariat avec le CNRS et les UMR Ausonius et Archéosciences, ainsi qu'avec l'université de Bordeaux. Le contrat vise à consolider ces collaborations et ces conventions, en élargissant les coopérations avec l'INRAP, la Région et les collectivités, afin de renforcer les capacités de réponse aux appels à projets, de piloter les infrastructures de recherche et de développer les liens avec les politiques publiques patrimoniales. Avec la livraison, à l'horizon 2029, de l'extension de la Maison de l'archéologie, l'université ambitionne de se positionner comme un acteur de référence à l'échelle européenne dans le champ de la datation, en organisant un pôle d'excellence dédié, capable de fédérer compétences scientifiques, équipements et partenariats

stratégiques. Une première phase sera engagée dès 2026 afin de consolider les coopérations scientifiques et institutionnelles nécessaires au développement de ce pôle.

Un deuxième axe porte sur les usages de l'intelligence artificielle et leurs implications pour les sciences humaines et sociales. La diffusion rapide de ces technologies impose à l'université de se positionner sur l'analyse de leurs effets sur les pratiques langagières, les représentations, les processus cognitifs et les cadres normatifs. L'université accompagne la montée des SHS à l'INRIA, politique nationale déclinée sur le site bordelais, et l'ONR organise en retour l'accompagnement, la sensibilisation et l'accompagnement technique permettant l'appréhension des transformations numériques au sein de Bordeaux Montaigne. Cet axe conduira au développement de projets interdisciplinaires associant SHS et sciences du numérique, en cohérence avec les programmes stratégiques de recherche et les transformations des pratiques pédagogiques et scientifiques.

Un troisième axe concerne les arts, les cultures et les industries créatives. L'objectif est, d'une part, de déployer un écosystème associant établissements d'enseignement supérieur, acteurs culturels, collectivités et réseaux professionnels. Ces partenariats s'appuient notamment sur une coopération élargie avec les écoles (EBABx, ENSAP) afin de développer des projets de recherche conjoints, des formations communes, notamment en alternance, via le CFA culture créé en 2026 et de mutualiser des services à l'étudiant, en accord avec les tutelles (Métropole de Bordeaux, Région NA, Ministère de la Culture). Cette logique partenariale doit d'autre part permettre de renforcer le rôle d'UBM dans les filières arts, patrimoines et Industries Culturelles et Créatives (ICC) portées par la Région et les réseaux, par le développement de dispositifs conjoints associant les formations professionnalisantes des UFR et de l'IUT, projets de recherche-création et expérimentations menées en partenariat avec les acteurs du secteur. Cette dynamique donnera lieu, sur la durée du contrat, à la consolidation de coopérations structurantes à l'échelle du site et des filières culturelles régionales.

Le plurilinguisme, l'interculturalité et les francophonies constituent un quatrième axe en lien avec les enjeux contemporains de circulation des savoirs, des cultures et des identités.
L'établissement s'appuiera sur la Maison des Sciences humaines de Bordeaux (MSHBx) qui fédère les forces scientifiques du site, sur la CLEFF, ainsi que sur les compétences présentes dans ses UR et UMR, notamment au travers de la Chaire d'excellence Diasporas Africaines & Transculturalité. Seront également mobilisés les réseaux de l'Agence universitaire de la Francophonie, ainsi que les dynamiques portées par les consortia issus de l'AMI SHS. Cette orientation se traduira par le développement de formations et de programmes de recherche dédiés, le développement de projets internationaux ciblés et la consolidation de coopérations avec des établissements partenaires dans les espaces francophones. Elle vise à positionner l'université comme un acteur de référence sur ces enjeux, en articulant formation, recherche et diplomatie académique au service de son rayonnement international.

V.2 Faire des partenariats territoriaux et de site un levier d'attractivité et de développement des territoires

Le contrat doit permettre de développer - avec les acteurs socio-économiques du territoire, publics, associatifs et privés - des coopérations fondées sur la mutualisation des moyens, des outils et des compétences afin de renforcer la capacité collective à répondre aux besoins sociaux, économiques et territoriaux contemporains.

L'université mobilise ses compétences en sciences humaines et sociales pour répondre aux besoins des territoires : analyse des dynamiques locales, accompagnement des transitions, production de connaissances utiles aux acteurs publics et associatifs. En articulant ces apports avec les savoirs et les besoins des acteurs locaux, ces coopérations construisent une intelligence territoriale partagée, ancrée dans les méthodes propres aux ALLSHS et dans les réalités des territoires. Ces « Laboratoires d'intelligence territoriale » sont construits, en formation en recherche appliquée, avec les partenaires

concernés - collectivités, villes moyennes, acteurs socio-économiques - dès la définition des projets, et adossés à des logiques de cofinancement. Une première phase sera engagée dès 2026 autour de projets identifiés avec ces partenaires et notamment avec les « territoires à enjeux » identifiés par le Conseil régional (ARC).

L'université porte une attention particulière aux territoires ruraux et aux publics éloignés de l'offre universitaire. L'enjeu n'est pas seulement d'y déployer des recherches appliquées, mais d'y garantir un accès effectif à l'orientation, aux formations et aux ressources académiques. Ces dispositifs, construits en partenariat avec les collectivités, visent à réduire les inégalités d'accès à l'enseignement supérieur. Participe de cette démarche la réflexion engagée sur l'évolution des implantations territoriales, notamment le site d'Agen, en coordination avec les autres acteurs universitaires. L'objectif est d'adapter les modalités de présence aux besoins réels du territoire et aux capacités de l'établissement en privilégiant des formats hybrides ou à distance, développés avec des collectivités apportant les infrastructures nécessaires. Une phase d'expérimentation sera conduite entre 2026 et 2028 pour évaluer la viabilité et l'impact de ces dispositifs.

Sur le site métropolitain, les coopérations sont organisées à l'échelle des campus, en particulier avec l'université de Bordeaux, afin de consolider la place de l'université dans l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ces coopérations portent sur l'identification des domaines où des services partagés ou des mutualisations sont souhaitables et soutenables dans une logique de complémentarité tout en préservant la singularité scientifique et académique de l'université Bordeaux Montaigne.

Face à des contraintes budgétaires durables et à des missions de plus en plus complexes, l'université ne peut plus agir seule. Qu'il s'agisse du handicap, de la santé mentale, du numérique ou de la transition écologique, les réponses efficaces sont aujourd'hui nécessairement co-construites avec les acteurs publics, associatifs et socio-économiques du territoire. Mutualiser les moyens, partager les solutions techniques et coordonner les interventions permet de mobiliser les ressources là où elles produisent le plus d'effet.

V.3 Consolider l'écosystème des acteurs de la formation

La formation constitue un atout majeur de la stratégie partenariale de l'université Bordeaux Montaigne. Elle permet de mieux répondre aux besoins des territoires, tout en contribuant à la diversification des publics, à l'amélioration de l'insertion professionnelle et au développement de nouvelles ressources. Les propositions qui suivent s'inscrivent dans la continuité du chapitre 3 et présentent les alliances institutionnelles susceptibles de soutenir, territorialiser et garantir la soutenabilité de l'offre de formation.

L'établissement formalise des coopérations avec les acteurs académiques du territoire, autour de l'orientation, de l'immersion, de la présentation des parcours et de l'accompagnement des transitions entre lycée, licence et master (cf. chap. 3-2).

L'université élabore une offre de formation tout au long de la vie lisible et économiquement viable, en s'appuyant sur des coopérations avec France Travail, les OPCO et les collectivités territoriales. Ces partenariats visent des publics précis : salariés en reconversion, agents publics en évolution de carrière, adultes en reprise d'études. À partir de 2028, la modularisation de l'offre permettra de proposer des parcours adaptés à ces trajectoires non-linéaires.

La formation à distance et les formats hybrides constituent un levier d'élargissement des publics et de présence territoriale. Leur développement repose sur des cofinancements avec les acteurs publics et socio-économiques, et sur des partenariats locaux permettant de mutualiser infrastructures et ingénierie pédagogique - sans dupliquer les implantations présentielles là où elles ne sont pas

soutenables.

À l'échelle du site, l'université s'appuie sur la convention de coordination territoriale (CCT, 2020) pour organiser des parcours conjoints, mutualiser certains dispositifs et améliorer la cohérence de l'offre entre établissements. Des coopérations spécifiques avec les écoles d'art et d'architecture portent sur des parcours partagés et le développement de l'apprentissage.
Cette stratégie d'alliances de formation conforte la logique de complémentarité entre établissements et vise à soutenir la transformation de l'offre engagée au chapitre III et à consolider un écosystème plus cohérent, plus accessible et plus soutenable à l'échelle du territoire.

V.4 Déployer une stratégie d'internationalisation cohérente avec l'identité et les priorités scientifiques de l'établissement

L'ouverture internationale constitue un levier de rayonnement scientifique, d'attractivité et de transformation académique pour l'université Bordeaux Montaigne, mais l'établissement doit, dans un souci de cohérence et de lisibilité, mieux aligner sa stratégie internationale avec sa signature « Questionner les mondes », ses priorités scientifiques et ses capacités réelles d'action.

Cette stratégie repose d'abord sur une priorisation des dispositifs d'internationalisation en cours, en cohérence avec les objectifs scientifiques et pédagogiques du contrat.
L'établissement entend ainsi mieux mobiliser les programmes Erasmus+, les réseaux internationaux existants, les coopérations de recherche et les dispositifs de mobilité au service de ses priorités stratégiques. Une première phase sera engagée dès 2026 autour de l'identification des partenariats internationaux prioritaires, du renforcement du pilotage des coopérations et de l'alignement des dispositifs d'internationalisation avec les programmes stratégiques de recherche et les priorités de formation de l'établissement. À horizon du contrat, l'université étudiera les opportunités de participation à une alliance européenne ou de structuration d'une stratégie partenariale européenne.

L'université développe parallèlement des partenariats internationaux ciblés dans des domaines cohérents avec ses axes d'excellence en ALLSHS, notamment autour des francophonies, du plurilinguisme, des patrimoines, des arts et cultures, des transitions contemporaines et des enjeux numériques. Ces partenariats visent à développer des projets communs, développer les mobilités et améliorer la capacité de l'établissement à répondre aux appels à projets européens et internationaux.

Fait à Bordeaux, le 7 juillet 2026

Le recteur de région académique
Nouvelle-Aquitaine

Jean-Marc Huart

Le président de l'université de
Bordeaux Montaigne

Alexandre Péraud

En présence de Monsieur le ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'espace

Philippe Baptiste