

NOTRE PROJET POUR L'UNIVERSITE DE BORDEAUX (2014-2017)

Notre projet pour l'université de Bordeaux est un projet ambitieux, réaliste, installant de manière durable sur notre site une grande université adaptée à l'environnement actuel et futur de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation dans notre pays, en Europe et dans le monde. Notre projet n'est pas un projet d'opportunité mais une construction réfléchie depuis plusieurs années, ancrée dans la trajectoire du site universitaire bordelais. Il est le fruit d'une réflexion partagée entre les différents acteurs, hier autour du pôle universitaire de Bordeaux, puis du PRES baptisé à dessein « Université de Bordeaux », et aujourd'hui au sein d'un établissement fusionné, comme le prévoyait en 2011 notre contrat quinquennal avec l'Etat¹.

Notre projet correspond à une certaine vision de l'Université, à ce qu'elle devrait être aujourd'hui, à ce qu'elle devra être demain au regard des défis et des enjeux qui chaque jour se concentrent sur elle. L'Université n'a jamais eu de frontières mais la circulation des informations et des individus à l'échelle de la planète a rattrapé et parfois dépassé celle du savoir académique. Cette globalisation met de fait les systèmes universitaires et les établissements en compétition, avec le risque de voir s'éloigner des valeurs auxquelles l'Université doit continuer à obéir. Elle est en revanche une opportunité en matière d'ouverture, de partage du savoir et de progrès de nos connaissances. Notre existence, notre ambition, la réussite de nos missions nécessitent de regrouper nos forces et de donner une identité commune à ce regroupement. Nous avons choisi de le faire de la façon la plus forte et la plus lisible, en fusionnant nos établissements, les universités Bordeaux 1, Bordeaux Segalen et Montesquieu Bordeaux IV, et en leur redonnant leur identité originelle, celle de l'université de Bordeaux. Nous souhaitons le faire en associant nos partenaires naturels que sont les autres membres fondateurs du PRES (l'université Bordeaux Montaigne, l'institut d'études politiques, l'institut polytechnique de Bordeaux, Bordeaux Sciences Agro) et les organismes de recherche, afin de renforcer la dynamique initiée au niveau du site universitaire bordelais, qui a conduit à un accroissement de sa visibilité et de son attractivité. Tenir sa place sur cet échiquier mondial suppose par ailleurs de viser le meilleur niveau, l'excellence dit-on souvent, concept fréquemment galvaudé qui ne se décrète pas mais dont il ne faut pas avoir peur, s'il est associé à une véritable ambition. Accéder au meilleur niveau et tenter de le dépasser est un devoir de l'Université, vis-à-vis des étudiants mais également des citoyens qui la financent, pour l'essentiel. Il ne s'agit pas de se positionner dans tel ou tel classement international – qu'il ne faut toutefois pas ignorer- mais de se poser la question de notre réelle contribution à l'avancée des connaissances et de notre aptitude à les transmettre et les transformer. Très récemment, les associations des plus grandes universités scientifiques à l'échelle mondiale ont adopté une déclaration² mettant en

¹ 2011-2015 : Contrat vers un nouvel établissement

² Déclaration de Hefei : http://www.leru.org/files/news/Hefei_statement.pdf

lumière les principaux critères définissant les universités scientifiques contemporaines. Au-delà de la recherche de haut niveau et de la nécessaire créativité, apparaissent l'engagement dans la formation, les dimensions d'éthique et d'intégrité scientifique, les besoins de transparence et de liberté académique, autant de valeurs que nous devons continuer à défendre pour pouvoir compter parmi les grandes universités internationales.

A cet égard, la vision que nous devons avoir du site universitaire bordelais doit être réaliste : s'il possède des atouts indéniables d'attractivité et une forte capacité de transformation, sa taille reste moyenne, nécessitant la réunion des différents établissements entre eux pour structurer une université multidisciplinaire ; par ailleurs, une recherche de très haut niveau est développée dans certains secteurs qu'il faut dès lors prioriser pour être compétitifs au meilleur niveau international. C'est ce constat qui a servi de base à la construction et à la réussite des grands projets structurants que sont aujourd'hui l'Opération Campus³ et l'Initiative d'Excellence⁴ « IdEx Bordeaux », menés avec les membres du PRES, les organismes nationaux de recherche, le centre hospitalier et universitaire, nos partenaires publics et privés, les collectivités territoriales. La confrontation aux différents jurys internationaux et aux autres projets portés par les sites universitaires français nous a confortés dans l'idée de proposer un nouveau modèle d'établissement, s'appuyant sur l'excellence des disciplines mais favorisant également la multidisciplinarité, désormais nécessaire au progrès des sciences et à l'exigence de nos enseignements.

Depuis plus de deux ans, nous avons ainsi mené le chantier de la « nouvelle université de Bordeaux⁵ », afin de créer un établissement qui ne soit pas la simple juxtaposition de trois universités mais un établissement réellement nouveau. Sa structuration et ses modes d'organisation, adaptés à sa nouvelle taille, seront différents. Ils découlent de la vision stratégique que nous nous sommes forgée en nous appuyant sur l'analyse approfondie de nos situations respectives. Le pilotage de ce projet s'est fait au travers d'une démarche participative qui a impliqué près de 700 acteurs : personnels administratifs et techniques, étudiants, enseignants, chercheurs et enseignants chercheurs, personnels des organismes de recherche. Contrairement à d'autres sites universitaires, ce processus de changement et de réorganisation, accompagné par une direction opérationnelle interne et spécifique, a pu être conduit avant la fusion, donnant aujourd'hui les meilleures chances de succès à la mise en œuvre de notre projet.

La démarche de transformation que nous avons initiée nous amène enfin à reconsidérer la place de l'université et les relations en son sein. Nous souhaitons que la future université de Bordeaux contribue à donner une meilleure qualité de vie pour les étudiants et l'ensemble du personnel, quel que soit le campus sur lequel ils étudient et travaillent. Cela tient à l'environnement immobilier et aux interfaces avec les territoires urbains, en profonde rénovation dans le cadre de l'Opération Campus, mais également à la place que l'on reconnaît à chacun dans sa fonction. L'implication et la responsabilisation étudiante, le

³ <http://www.operation-campus-bordeaux.fr/>

⁴ <http://www.idex-univ-bordeaux.fr/>

⁵ <http://www.nouvelle-univ-bordeaux.fr/>

dialogue social comme principe de conduite du changement sont autant d'éléments nécessaires à une vie de campus améliorée. Ancrée dans un vaste territoire régional, l'université de Bordeaux doit contribuer à changer l'Université dans la société, en la rendant plus ouverte, plus accessible, en lui faisant jouer le rôle qu'on attend d'elle en matière d'éducation et d'insertion, en devenant une référence de formation tout au long de la vie, en lui permettant d'être un acteur à part entière de l'innovation technologique et sociétale et devenir conjointement un levier essentiel du développement économique. Une telle université sera une université internationale par nature, à travers ses échanges, ses projets, sa place en Europe et dans le monde.

Un nouveau modèle d'université

C'est parce que nous souhaitons proposer un nouveau modèle d'université, que la démarche de fusion a été adoptée, convaincus que seul un remaniement en profondeur de notre organisation permettrait d'atteindre nos objectifs de formation, de recherche et de vie de campus.

L'architecture du nouvel établissement est celle d'une organisation simplifiée et décentralisée, avec d'une part, quatre collèges de formation (sciences et technologies, sciences de la santé, droit – science politique – économie - gestion, sciences de l'Homme) correspondant aux quatre grands secteurs prévus par la Loi et regroupant les actuelles composantes ou UFR, et, d'autre part, trois départements de recherche (sciences et technologies, sciences du vivant et de la santé, sciences humaines et sociales) regroupant les laboratoires et les équipes de recherche. Ces structures intermédiaires sont les interlocuteurs des instances centrales de pilotage (équipe de direction, conseils centraux), installant ainsi les trois niveaux de gestion désormais possibles dans la nouvelle loi⁶ promulguée en juillet 2013. Elles répondent à notre volonté de subsidiarité et sont indispensables à la bonne gouvernance d'un établissement de grande taille, ayant vocation à être suffisamment décentralisé. Cette structuration nécessite d'être complétée par l'organisation de certains regroupements, comme celui des IUT, ainsi que par le positionnement d'écoles ou instituts comme l'Institut des sciences de la vigne et du vin (ISVV), la nouvelle Ecole de santé publique ou l'Ecole supérieure du professorat et de l'éducation (ESPE), en partenariat avec les autres établissements universitaires aquitains.

En appui à cette nouvelle organisation, l'administration de l'université a été profondément remaniée sur la base d'un organigramme innovant, au service de la politique d'établissement. Il permet d'une part, d'assurer des missions centrales qui ont évolué et auxquelles une grande université scientifique doit rapidement s'adapter, et, d'autre part,

⁶ <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027735009>

d'exercer les fonctions de soutien fortement décentralisées, pilotées en grande partie par les niveaux intermédiaires (collèges et départements).

L'administration centrale sera ainsi resserrée autour de [sept pôles et trois grandes directions](#), organisation qui aujourd'hui en France, n'a pas d'équivalent⁷. Les responsables de ces pôles seront des directeurs généraux de service adjoints capables d'apporter une expertise de haut niveau à l'équipe de direction et de coordonner l'administration au service de la politique d'établissement. La plus grande partie de cette administration sera néanmoins installée à proximité des acteurs, sous la forme de plates-formes administratives de campus.

Plus de 50 000 étudiants seront inscrits en 2014 à l'université de Bordeaux qui deviendra, de ce point de vue, une des toutes premières universités françaises. Trop grande taille, pourrait-on penser ? En fait, plus de la moitié de ces étudiants sont en premier cycle, 20 000 environ sont en master et seulement 2 000 en doctorat, ces deux derniers effectifs nous plaçant dans la moyenne des grandes universités internationales. Par ailleurs, plus de sept sites sur la métropole bordelaise et six dans l'académie permettent d'accueillir les étudiants sur des campus à taille humaine. Ils font de l'université de Bordeaux l'établissement le plus aquitain, au regard de sa présence dans tous les départements de la région. Cette implantation multiple doit conduire à organiser une gestion de la vie universitaire au plus près des étudiants et du personnel, à l'échelle de chaque site. Toutes les dimensions doivent pouvoir être prises en compte, qu'il s'agisse de la vie académique, du sport, de la culture, de la santé, de l'hygiène et la sécurité, du dialogue social ou de la vie associative. Des conseils de vie de campus et des conseils de sites pour les implantations plus délocalisées seront ainsi mis en place, s'appuyant sur des représentants élus et sur des vice-présidents étudiants. Cette même démarche de décentralisation concernera le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail avec la mise en place de structures de proximité. La commission paritaire d'établissement et le comité technique s'appuieront, en accord avec les partenaires sociaux, sur des groupes de travail préparatoires mis en place à l'échelle de chaque site.

Quelle soutenabilité économique pour ce nouveau modèle ? Contrairement à d'autres restructurations, en particulier industrielles, les fusions universitaires n'ont pas de logique économique. L'expérience des regroupements⁸, en France ou à l'étranger, montre d'abord un surcoût, en fonction des nouvelles structures, puis, à moyen terme, des marges dégagées par les économies liées à la mutualisation des moyens et leur rationalisation. Comme la plupart des universités françaises, et malgré la maîtrise d'un éventuel surcoût lié à la fusion, l'université de Bordeaux connaît une situation budgétaire contrainte nous ayant amené, dans cette année de transition, à mettre en place des mesures prudentielles sur les

⁷ La nouvelle administration. Horizons, n°9, mai 2013, p8.

⁸ Quels enseignements tirer des regroupements universitaires ? Retour d'expérience de six fusions d'universités étrangères. B. Walbaum, S. Loisel, H. Scheftel, F. Gjosteen, Novembre 2012.

dépenses de fonctionnement et la prochaine campagne de recrutement. Si le budget 2014 a été préparé par les établissements pour être exécuté par la future université, les budgets en 2015 et les années suivantes devront être construits en s'appuyant sur les résultats des analyses économiques déjà engagées par secteur et sur une connaissance approfondie et partagée des coûts et des recettes. L'allocation des moyens sera guidée par le projet d'établissement et obéira aux principes de transparence, d'équité et de responsabilisation des acteurs, en particulier grâce à un dialogue de gestion et à des contrats d'objectifs et de moyens.

L'université de Bordeaux est l'héritière d'un patrimoine historique, culturel et architectural dans lequel nous évoluons et qui contribue à forger notre identité.

Au plan immobilier, elle est affectataire d'un vaste patrimoine foncier nécessitant un schéma directeur d'aménagement global, qui jusqu'ici n'a pu être réellement défini en raison de la gestion séparée de nos établissements.

Réparti sur plus d'une dizaine de sites géographiques, ce patrimoine est un enjeu stratégique majeur pour une université attractive susceptible de générer une croissance externe étudiante et enseignante. L'université de Bordeaux s'appuiera sur un pôle dédié, capable de répondre aux besoins des usagers et des structures mais également aux enjeux de maîtrise des surfaces, des coûts de fonctionnement et de maintenance, ainsi qu'aux questions relatives à la sécurité et à la qualité de vie au travail.

La situation hétérogène et parfois dégradée du parc immobilier universitaire devra être prise en compte dans l'amélioration des services rendus aux usagers. Notre politique s'appuiera sur un schéma pluriannuel de stratégie immobilière, qui devra être précisé et mis en cohérence avec les différentes phases de l'Opération Campus ainsi que les autres opérations immobilières et urbaines menées avec l'Etat et les collectivités territoriales.

Une véritable ambition pour la formation des étudiants

Dans un environnement universitaire de plus en plus mondialisé, compétitif et souvent anglophone, la recherche a parfois pris le pas sur la formation pour laquelle les étudiants viennent avant tout à l'Université. Cette forme de glissement doit être aujourd'hui maîtrisée, même s'il ne concerne pas les disciplines de la même façon, et si l'avancée des connaissances par la recherche doit rester un objectif indéfectible des universités. Au moment où l'enseignement numérique se développe à grande échelle et où les MOOC (« Massive Open Online Courses ») font débat⁹ et parfois inquiètent, il est fondamental que l'Université donne la plus grande ambition possible à sa formation et se positionne comme le référent de l'enseignement supérieur.

⁹ MOOC : les enjeux cachés de l'enseignement en ligne. G. Miquelard-Garnier. Le Monde, 11 octobre 2013.

Nous souhaitons pour cela défendre une autonomie pédagogique au service de la qualité des formations et de la réussite des étudiants. La création de l'université de Bordeaux nous donne l'opportunité de bâtir un projet de formation partagé, au service d'une offre pluridisciplinaire et internationalisée, diversifiée, attractive et cohérente, permettant de s'adapter au contexte en pleine évolution de l'enseignement supérieur et d'en anticiper les mutations à venir. Cette exigence doit concerner les cycles courts de licence générale et de licence professionnelle ainsi que les cycles plus longs de master et de doctorat.

Depuis plus d'un an, nous avons élaboré un schéma directeur qui a permis de préciser la stratégie du nouvel établissement pour répondre aux grands enjeux que constituent la qualité de l'offre de formation, la réussite et l'insertion professionnelle, le développement de la formation tout au long de la vie et l'ouverture à l'international.

Quels que soient les types de cursus ou les champs disciplinaires, cette stratégie peut désormais se décliner à travers un ensemble d'objectifs communs :

- renforcer la cohérence et la lisibilité de l'offre de formation ainsi que le pilotage de sa construction et de sa mise en œuvre ;
- organiser les cursus au service de l'orientation, de la réussite et de l'élaboration des projets personnels et professionnels des étudiants ;
- renforcer l'encadrement et l'accompagnement des étudiants tout au long de leur cursus au sein de l'établissement ;
- favoriser une insertion professionnelle via des emplois qualifiés à l'issue de l'obtention des diplômes ;
- installer une approche par "compétences" ;
- améliorer la qualité de la pédagogie ;
- développer la mobilité internationale entrante et sortante.

Quatre collèges pour la formation

Dans la future organisation de l'université, quatre collèges correspondant aux grands secteurs de formation regrouperont les composantes dont ils coordonneront l'offre de formation : sciences et technologies, sciences de la santé, droit – science politique – économie - gestion, sciences de l'Homme.

Chaque collège est l'interlocuteur des instances centrales de l'université et répartit les moyens qui lui sont alloués. Il représente la structure de rattachement des enseignants et des enseignants chercheurs et met en œuvre la politique de formation de l'établissement. Il joue un rôle institutionnel sur les profils d'emploi, les recrutements et les carrières ainsi que sur la création, l'accréditation et l'amélioration continue des diplômes. D'une manière générale, le collège joue un rôle clé dans l'offre de formation correspondant à son secteur, mais également dans une approche transversale entre collèges nécessaire à la multidisciplinarité.

Un certain nombre d'actions et de dispositifs innovants seront opérationnels dès la mise en route de l'université de Bordeaux, tels que l'organisation des fonctions d'appui par la création du pôle « Formation, Insertion Professionnelle, Vie Universitaire », la construction d'un référentiel unique, la mise en place et l'affichage d'un portail d'entrée unifié, la création d'une mission d'appui à la pédagogie et à l'innovation, démarche innovante et essentielle pour la nouvelle université. [Ces actions](#) feront partie du projet d'accréditation, dans son volet formation, que l'université de Bordeaux doit préparer pour la fin de l'année 2014, dans le contexte de la nouvelle loi ESR. Elles apportent d'ores et déjà plusieurs réponses concrètes au cahier des charges en cours de finalisation par le Ministère. Elles seront déclinées de façon à atteindre [les objectifs spécifiques](#) relatifs à la réussite des étudiants, à la professionnalisation et à l'insertion, au suivi pédagogique des stages, au rapprochement entre les formations et les employeurs, à la qualité de la pédagogie, au pilotage de l'offre et à la maîtrise du numérique. Par ailleurs, le volet formation de l'initiative d'excellence donnera l'opportunité de financer des projets innovants et de dimension internationale.

L'articulation entre formation et recherche est en réalité facilitée par l'organisation en collèges et départements. En effet, elle suppose la plupart du temps une approche inter- ou multidisciplinaire qui ne peut pas être uniquement appréhendée au niveau d'une composante. Par ailleurs, la clarification et la répartition des missions permet de véritablement construire cette articulation en s'appuyant sur des procédures qui intègrent l'expression des besoins émanant conjointement de la formation et de la recherche.

Notre ambition pour la formation est également une ambition pour ceux qui formeront demain écoliers, collégiens et lycéens. La collaboration des cinq universités d'Aquitaine, de l'IUFM, du rectorat et des représentants de l'institution scolaire a permis d'obtenir l'accréditation de l'ESPE d'Aquitaine, au 1^{er} septembre 2013, au sein de l'université Montesquieu - Bordeaux IV, dont l'université de Bordeaux devra prendre le relais le 1^{er} janvier 2014. L'université de Bordeaux respectera les engagements pris par les trois universités qui la composent à l'occasion de l'élaboration du dossier d'accréditation. Au même titre que les autres partenaires, et dans le cadre du modèle économique qui sera élaboré avec eux, elle apportera à l'ESPE les moyens humains et financiers dont elle a légitimement besoin pour remplir ses missions. Outre ces moyens, nous souhaitons faire bénéficier l'ESPE des meilleures compétences de formation et de recherche, ainsi que des fonctions d'appui dans le domaine international, pédagogique et numérique pour atteindre ensemble les objectifs fixés par la loi pour la refondation de l'école de la République¹⁰.

L'université de Bordeaux fera de la formation tout au long de la vie un de ses axes stratégiques de développement. Contrairement à la plupart des universités étrangères, l'université française n'est pas le lieu naturel de formation tout au long de la vie alors qu'elle en possède le plus souvent les compétences, sollicitées d'ailleurs pour les exercer dans des

¹⁰<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000027677984&dateTexte=&categorieLien=id>

organismes de formation extérieurs. Cette mission, pourtant inscrite dans nos prérogatives, doit devenir un objectif stratégique pour l'établissement qui par ailleurs affiche des ambitions d'insertion professionnelle pour les étudiants, s'inscrit dans une relation de proximité avec son environnement économique et social, et développe chez les étudiants et anciens étudiants une culture d'appartenance à l'université. Cette démarche sera conduite au niveau des collèges de formation et de leurs composantes qui possèdent ces compétences et dont l'offre doit répondre au besoin des employeurs publics et privés. Certaines disciplines et quelques instituts sont aujourd'hui au sein de notre université de bons exemples de réussite dans ce domaine qu'il faut soutenir, accompagner, et développer avec les outils de formation à distance et dont il faut s'inspirer dans tous les secteurs.

La recherche au cœur de l'université

La recherche doit être structurellement au cœur de l'université. Elle doit rester sa spécificité et ainsi lui conférer cette double mission qui nous caractérise : enseignement supérieur et recherche, à laquelle vient désormais se joindre celle de l'innovation. La recherche est le moteur véritable de l'université car c'est elle qui permet de créer le savoir, de faire avancer les connaissances et de s'inscrire comme levier essentiel du progrès. Pour cela, elle ne peut se concevoir qu'au meilleur niveau, celui qui permet de repousser les limites de la science. Sans elle, et sans cette exigence, l'université ne ferait que transmettre le savoir produit par d'autres, ce que beaucoup d'établissements font déjà, ce que le numérique ne tardera pas à faire, mais qui ne remplacera jamais la formation par et pour la recherche, celle qui développe l'esprit critique au plus haut niveau, celle qui est l'apanage des diplômés de master et de doctorat. Sans cette recherche créative, l'université ne pourrait pas non plus représenter ce vivier d'innovation technique et sociétale sur lequel un territoire et un pays doivent pouvoir compter.

C'est sur ces bases que l'université de Bordeaux a choisi de relever le défi de devenir l'un des grands pôles universitaires européens, visible à l'international à travers une recherche multidisciplinaire de très haut niveau. Nous souhaitons le faire en lien étroit avec les grands organismes nationaux, dans le cadre d'une politique de site partagée, intégrant les établissements d'enseignement supérieur associés à nos projets, le centre hospitalier et universitaire de Bordeaux, le centre de lutte contre le cancer, les collectivités territoriales. Cet objectif nécessite à nos yeux, d'une part, une adaptation de notre organisation institutionnelle et, d'autre part, la définition d'une politique scientifique s'appuyant sur des choix stratégiques.

Le chantier de la nouvelle université de Bordeaux a permis d'évaluer les organisations actuellement en place, de mieux faire connaître à chacun la richesse et le potentiel scientifiques de l'ensemble de nos disciplines, puis de proposer un dispositif simplifié, mutualisé avec les organismes de recherche, venant en soutien des équipes et facilitant l'animation scientifique que suppose notre ambition. Si la politique scientifique de l'université doit être définie à partir des orientations prises par les chercheurs et les

enseignants-chercheurs au sein des équipes, des laboratoires et des centres de recherche, celle-ci doit s'appuyer également sur des choix stratégiques partagés qui deviennent des priorités pour l'établissement. Une telle démarche a accompagné le projet de rapprochement des universités depuis 2008 et a permis de dégager de grands axes scientifiques, compétitifs au meilleur niveau international et soutenus dans le cadre du programme national des Investissements d'Avenir¹¹. L'ensemble des projets portés par le site bordelais, évalués par les jurys internationaux et financés par ce programme, a ainsi positionné notre recherche au tout premier plan et lui a donné une visibilité nationale et internationale associée à notre sélection parmi les trois premières Initiatives d'Excellence. Ce projet ambitieux de coordination, de transformation et d'évolution du site sera désormais coordonné par l'université fusionnée.

Trois grands départements de recherche

La construction de la nouvelle université propose une organisation de la recherche qui s'appuie sur trois grands départements, regroupant les différents types de structures actuelles (unités mixtes de recherche, équipes d'accueil, plateformes,...) dans un même domaine scientifique : sciences et technologies, sciences du vivant et de la santé, sciences humaines et sociales. Chaque département est ainsi défini par son périmètre, c'est-à-dire l'ensemble des entités opérationnelles qu'il englobe. Il est l'interlocuteur des instances centrales de l'université pour la recherche dans son domaine et a en charge la mise en œuvre de la politique scientifique de l'établissement dans le périmètre concerné, au plus près des acteurs et en étroite relation avec les organismes de recherche.

Les départements de recherche joueront également un rôle institutionnel au niveau des individus (recrutements, carrières, profils des emplois), des structures (contractualisation des unités, articulation avec les écoles doctorales) et des missions (programmes institutionnels, conventions cadres, politique de valorisation,...). Ils assureront conjointement l'animation scientifique en conciliant des approches disciplinaires, visibles et structurées, et des approches multidisciplinaires tant à l'intérieur des départements qu'entre les départements, supposant une collaboration étroite entre eux. Cette mission d'animation pourra se décliner de différentes manières et sera amenée à renforcer ou faire émerger des pôles scientifiques soutenus par les grands programmes nationaux et internationaux (e.g. Investissements d'Avenir, Horizon 2020)

Une nouvelle place pour les organismes de recherche

Une des ambitions fortes de l'université de Bordeaux est le rapprochement fonctionnel et stratégique avec les organismes de recherche. Il a été préparé depuis plusieurs années en jetant les bases d'une nouvelle relation institutionnelle avec le CNRS, l'INSERM et plus récemment l'INRA. Il sera proposé à l'ensemble des organismes et rendu opérationnel en fonction du niveau de convergence des politiques scientifiques. En effet, il s'agit d'une part, d'assurer un pilotage stratégique commun des unités de recherche à l'échelle du site, en

¹¹ <http://investissement-avenir.gouvernement.fr/>

définissant les grandes orientations scientifiques de l'université et, d'autre part, de mettre en place un pilotage opérationnel renforcé par les unités de recherche qui confère à celles-ci une plus grande autonomie dans la conduite et le suivi de leurs activités.

Dans le cadre du chantier de la fusion, nous nous sommes fixés, avec le CNRS et l'INSERM, par ailleurs membres fondateurs de l'IdEx et co-porteurs dans ce cadre du projet de transformation du site, l'objectif de mettre en place un processus commun et simplifié d'allocation des ressources aux unités, avec une visée pluriannuelle, sur quatre champs principaux :

- la gestion des ressources humaines,
- l'obtention et le suivi de fonds européens de financement de la recherche et de la formation à et par la recherche,
- le processus budgétaire (achats publics inclus),
- le développement d'un système d'information partagé.

Une étape d'intégration et de développement pour l'Initiative d'Excellence « IdEx Bordeaux »

Sélectionné parmi les trois premiers lauréats du programme d'Initiatives d'Excellence avec l'université de Strasbourg et Paris Sciences Lettres, l'IdEx Bordeaux affiche depuis 2012 une importante dimension de recherche, s'appuyant entre autres, sur les équipements (Equipex) et laboratoires d'excellence (Labex), mais également sur un ensemble de dispositifs transversaux et d'appels à projets destinés à favoriser la recherche de très haut niveau ainsi que son lien avec la formation et l'innovation qu'elle peut générer. Globalement, 65% du budget de l'IdEx est consacré à la recherche et au transfert, menés en partenariat avec l'ensemble des membres fondateurs du PRES et les organismes de recherche. Jusqu'ici porté par le PRES, le projet IdEx Bordeaux, dont l'objectif principal est de « mettre en œuvre la stratégie d'excellence de la nouvelle université de Bordeaux¹² », sera coordonné par l'université de Bordeaux à partir du 1^{er} janvier prochain. Ce transfert de charge doit permettre le plein développement du projet, afin de pouvoir atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés. Pour cela, il est important de bien articuler l'ensemble du programme avec la politique scientifique de l'établissement sur le plan de la stratégie, du pilotage et de la mise en œuvre opérationnelle. **Différents dispositifs essentiels** ont été mis en place, et prendront tout leur sens dans le cadre du nouvel établissement, afin d'en accompagner le développement. Ce transfert s'accompagne également d'une responsabilité renforcée de l'université de Bordeaux comme catalyseur d'une politique de site, associant l'ensemble des partenaires de l'IdEx, et en premier lieu les établissements fondateurs du PRES engagés dans un partenariat privilégié avec l'université de Bordeaux. De façon plus large, ce partenariat concerne les acteurs du territoire sur qui repose le développement économique et industriel et avec lesquels il est nécessaire de construire un nouvel écosystème local de l'innovation.

Le déploiement de nouveaux dispositifs au service de la recherche

¹² Projet IdEx Bordeaux

La structuration des services d'appui à la recherche se traduira par la création au niveau central du **pôle « Recherche, international, partenariats et innovation »**, conçu pour apporter une réponse opérationnelle aux acteurs. Il s'agit d'accompagner la mise en œuvre et le pilotage des politiques de l'université de Bordeaux dans les domaines de la recherche, des études doctorales et des relations internationales. Les interactions entre ces domaines seront renforcées en particulier par :

- la coordination des actions et du pilotage en lien avec les niveaux intermédiaires,
- le développement et la diffusion d'une culture partagée de l'international,
- la création d'une nouvelle direction conjointe « partenariats et innovation ».

La coordination avec les autres pôles administratifs sera assurée dans un dialogue simplifié prenant en compte le caractère transversal des domaines, afin de faciliter l'articulation recherche-formation, de renforcer le processus d'internationalisation et de faciliter la conception de nouvelles offres de soutien.

C'est dans cet esprit qu'un projet de **plateforme dédiée au montage de projets européens** sera rapidement opérationnel, dans l'objectif de mutualiser les compétences et de proposer une organisation adaptée à la nouvelle programmation européenne « Formation et Recherche 2014-2020 ». Cette plateforme associera les compétences des personnels déjà impliqués dans les cellules « relations internationales » et « Europe » des trois établissements, du CNRS et de l'INSERM ; elle sera ouverte aux établissements associés à l'université de Bordeaux. Elle constituera une véritable structure mutualisée d'aide au montage et de gestion de projets internationaux, couvrant à la fois les projets de formation et de recherche et devrait permettre :

- un meilleur accès aux programmes européens et internationaux pour les équipes académiques, en mettant en place un point d'entrée/offre de service unique ;
- une augmentation de la participation aux programmes européens,
- un accompagnement de l'internationalisation du site de manière à mieux positionner son image de site d'excellence en Europe.

Cette plateforme sera complétée par la mise en place d'un guichet d'accueil unique pour les chercheurs et enseignants étrangers (Wellcome office).

Une recherche valorisable au service du développement technologique et économique

Une part importante de nos activités de recherche est liée à un partenariat avec le monde socio-économique, via des projets menés directement avec les industriels, cofinancés par l'État, les fonds européens et/ou les collectivités territoriales. Cette activité tournée vers l'innovation et le transfert de technologies pourra s'appuyer sur des compétences nouvelles qui, au sein de l'université, accompagneront les inventeurs dans ce processus. Cette dimension de la recherche se fera en cohérence avec les feuilles de route des pôles de compétitivité et obéira aux choix stratégiques faits par l'établissement et ses associés, en relation étroite avec la société d'activation et de transfert de technologies (SATT), *Aquitaine Science Transfert*, dont il est actionnaire.

Mieux vivre sur le campus

La vie à l'université dépend beaucoup de chaque campus, de sa situation géographique et de son environnement, mais également de son histoire et de son identité. La fusion de nos trois établissements est de ce point de vue une richesse et une opportunité : une richesse, car la multiplicité des campus et leurs différences nous permettent de partager des expériences et des compétences que nous n'aurions jamais pu avoir isolément ; une opportunité si nous nous donnons les moyens d'organiser différemment les conditions de vie des étudiants et des personnels, en mettant en place des dispositifs d'échange, de concertation et d'accompagnement autour des grands domaines qui doivent impacter la vie universitaire comme le sport, la culture, la santé et, d'une manière plus générale, des projets issus de la vie associative.

Des guichets pour un meilleur accueil des étudiants

L'objectif est de créer sur chaque site un guichet d'accueil, placé sous la responsabilité des bureaux de vie étudiante et proposant l'ensemble des services aujourd'hui éparpillés et parfois non coordonnés : activités sportives, culturelles, besoins spécifiques dont ceux liés au handicap ou au sport de haut niveau, activités associatives, accueil des étudiants étrangers, besoins de santé et d'accompagnement social. Ces missions seront articulées avec celles du CROUS.

Améliorer les lieux d'étude et dynamiser les lieux de vie

Améliorer les conditions de vie universitaire suppose, en grande partie, de mieux adapter les locaux aux besoins des étudiants et du personnel. Cet objectif a été inscrit dans l'Opération Campus, dès 2008, et un certain nombre d'opérations ont été réalisées ou sont en cours de réalisation dans ce cadre-là : réhabilitation des installations sportives (piscine universitaire, plaine des sports de Monadey, halle des sports), accessibilité du pôle droit-économie, guichet unique sur le campus de Talence, aménagement de la cour intérieure Leyteire sur le site Victoire,... D'autres travaux sont à venir dans les prochaines tranches de l'opération sur les différents campus, intégrant de nouveaux lieux de vie pour le personnel et une structuration ambitieuse des aménagements urbains aux interfaces des espaces universitaires.

Par ailleurs, il est primordial de proposer une nouvelle approche des lieux d'étude qui ne peuvent se résumer au seul concept de bibliothèque, malgré les efforts récemment déployés en termes d'horaires d'ouverture ou de restructuration. D'autres types de locaux, modulables dans le temps et dans l'espace, équipés pour permettre l'accès aux ressources électroniques et aux moyens de communication, doivent être envisagés. A cet égard, un des défis importants est celui des lieux d'étude dans le centre ville, aujourd'hui restreints à la bibliothèque de la faculté des sciences de l'Homme (Victoire) et à la bibliothèque inter-universitaire (Cours Alsace-Lorraine), beaucoup trop limitées au regard de leurs capacités d'accueil. La requalification de l'espace Marne – Broca, aujourd'hui à l'étude, devrait

accueillir un centre de vie étudiante incluant ce type de surfaces et qui pourrait, par ailleurs, faire l'objet d'un projet d'autogestion par les associations étudiantes.

Développer les pratiques artistiques, culturelles et sportives sur les différents sites

Ces dimensions de la vie universitaire font partie des missions de l'université ; elles sont aussi l'expression d'une grande université ayant une ambition internationale et contribuent à l'attractivité du site.

Les manifestations et les pratiques artistiques et culturelles de l'université seront confortées et ouvertes au plus grand nombre, en diversifiant les partenariats et en favorisant la coordination des services dédiés. Des initiatives culturelles au niveau national et européen seront également soutenues et intégreront la valorisation du patrimoine et des collections universitaires, en particulier grâce au musée d'ethnographie sur le site de La Victoire¹³. L'accès pour tous à la pratique sportive sera facilité et le sport de haut niveau sera valorisé avec une meilleure intégration des activités physiques dans les études. Chaque collège de formation bénéficiera d'un bureau des sports, associant l'offre d'activités physiques libre et qualifiante au plus près des besoins.

Objectif santé : une démarche unique en France

Depuis plusieurs années, nous poursuivons l'objectif de conforter les actions de soin, de prévention et de promotion de la santé ainsi que l'accompagnement social des étudiants. Suite à la publication du décret¹⁴ redéfinissant l'organisation et les missions des services universitaires ou interuniversitaires de médecine préventive et de promotion de la santé (SIUMPPS), le centre de santé étudiant et le service de médecine préventive ont été réunis sous la direction d'un médecin universitaire, spécialiste en santé publique et une nouvelle feuille de route a été adoptée pour défendre et promouvoir la santé des étudiants.

L'Opération Campus et un partenariat avec Domofrance et les collectivités territoriales nous ont donné l'opportunité de reconstruire le service universitaire de médecine préventive et de santé au sein d'un nouveau bâtiment bioclimatique, l'Escabelle, implanté au cœur du campus de Pessac, qui accueillera également des logements pour les étudiants, le personnel et les chercheurs de l'université. D'une manière plus générale, l'accent sera mis sur une meilleure accessibilité aux structures de santé, en lien avec le projet I-Share¹⁵, une étude de cohorte sur la santé des étudiants menée par l'université de Bordeaux grâce au financement du programme des Investissements d'Avenir.

Les conseils de la vie de campus, des instances décentralisées au plus près des usagers

Outre la commission « formation et vie universitaire » du Conseil académique, qui a vocation à élaborer la stratégie de l'établissement dans le domaine de la vie universitaire, des structures de proximité assureront l'animation de nos campus. Trois conseils de vie de

¹³ <http://www.meb.u-bordeaux2.fr/>

¹⁴ [décret n° 2008-1026 du 7 octobre 2008](#)

¹⁵ <http://www.i-share.fr/>

campus (Bordeaux Carreire, Talence et Pessac) et des conseils de site (notamment Bordeaux Victoire, Bordeaux Bastide, Périgueux, Agen) seront mis en place afin d'organiser les échanges entre les usagers des sites et les services centraux de l'université. Ces instances de concertation associeront fortement les étudiants (un des vice-présidents étudiants siègera dans chaque conseil) ainsi que les personnels du campus et auront pour objectifs d'améliorer en continu les services et de mettre le plus possible en adéquation les équipements avec les besoins des usagers.

Ancrer le dialogue social dans l'Université de Bordeaux

Le chantier de la nouvelle université de Bordeaux a été caractérisé par la mise en place d'un dialogue social permanent avec les organisations syndicales et leurs représentants. Dès le printemps 2012, un groupe de coordination a réuni régulièrement ces organisations avec les responsables politiques et administratifs des universités, pour travailler ensemble à la construction du futur établissement, avec la mise en place de cinq commissions. Transparence, par une large diffusion des informations, et dialogue, pour penser ensemble l'université de Bordeaux, ont été au cœur de la démarche engagée. Malgré les contraintes liées à la réglementation et à la situation financière contrainte des universités, des échanges constructifs ont permis de dégager des propositions concrètes, dans un esprit de responsabilité mutuelle. Des dossiers importants ont ainsi pu être traités, notamment :

- la convergence en matière de régime indemnitaire du personnel BIATSS (coût : un demi-million d'euros) et de temps de travail ;
- la convention concernant les agents non titulaires, en cours de finalisation, avec l'affirmation d'un objectif de généralisation du temps plein et l'application des mesures de la loi dite Sauvadet ;
- l'allègement du service des jeunes maîtres de conférences ;
- le recrutement et la carrière des enseignants du second degré (PRAG-PRCE) ;
- la gestion de la mobilité et des carrières (création d'un poste de conseiller mobilité carrière) ;
- la consolidation de l'action sociale, avec notamment une aide accrue à la restauration particulièrement pour les personnels de catégorie C, une aide sociale confortée et le soutien à la vie associative des personnels ;
- la santé au travail, avec une attention particulière sur les risques psychosociaux : réalisation d'une enquête sur la qualité de vie au travail, mise en place d'un « réseau écoute soutien orientation » impliquant l'ensemble des acteurs.

La place du dialogue social dans le futur établissement sera renforcée, avec notamment l'affirmation d'une exigence de proximité et d'une démarche de subsidiarité pour traiter les problèmes et l'élargissement des lieux du dialogue. Les statuts de l'université de Bordeaux élargissent les missions des commissions consultatives concernant les agents non titulaires

et les doctorants et créent une commission pour les enseignants du premier et second degrés. Des dossiers complexes nécessitent d'être abordés, notamment en matière de convergence, pour les régimes indemnitaires spécifiques des personnels BIATSS ou des enseignants et enseignants-chercheurs. Notre engagement est de poursuivre la même démarche pour avancer dans leur traitement qui devra prendre en compte les spécificités des différentes activités au sein de l'établissement et l'impact de la progression de la masse financière consacrée à ces régimes.

Notre projet veut prolonger ces acquis qui ont fait du dialogue social l'un des programmes stratégiques du chantier et ancrer de manière plus structurelle ce dialogue au sein de l'université de Bordeaux. Nous sommes convaincus que la réussite de cet établissement passe par l'implication du personnel dans les projets dont il sera porteur, d'où l'attention accordée à la composition démocratique de ses différentes instances et la nécessité de rencontrer régulièrement les représentants des personnels pour débattre des différents enjeux.

Porté par le futur président et son équipe, ce dialogue devra s'appuyer sur un nouvel élan dans les différentes instances de l'université de Bordeaux, en prenant en compte le besoin d'une proximité pour instruire les dossiers qui seront abordés par les instances centrales. Avec les élu(e)s au comité technique, il conviendra de déterminer les formes décentralisées d'organisation. Des structures de proximité seront mises en place, a minima au niveau de chacune des plateformes administratives de campus pour accompagner le travail du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Des commissions décentralisées devront préparer les dossiers en amont de la commission paritaire d'établissement, afin de bénéficier d'informations pertinentes. Les commissions consultatives (doctorants, agents non titulaires, enseignants du premier et du second degré) seront des lieux de débat sur les questions statutaires relatives aux agents concernés.

En lien avec les différentes instances du dialogue social, notre projet vise à améliorer la qualité de la vie au travail. Ceci passe par un ensemble d'actions étroitement complémentaires :

- une implication des agents dans la définition de projets pour les services au sein desquels ils travaillent, dans le cadre d'une démarche participative ;
- un renforcement de la formation des personnels, permettant un développement des compétences et la construction de parcours professionnels ;
- une reconnaissance à travers des promotions et une amélioration du régime indemnitaire, dans la mesure des moyens dont disposera l'université ;
- une amélioration de l'environnement de travail, à travers des lieux de vie, des activités sportives et socioculturelles, le soutien aux conseils d'action sociale et à la vie associative ;
- une lutte systématique contre toute forme de discrimination, notamment avec des mesures concrètes concernant la parité femme – homme ;

- une attention particulière aux problèmes que peuvent rencontrer les agents, à travers un suivi régulier et des procédures d'alerte et de saisie efficaces ;
- une reconnaissance de l'implication collective, à travers un statut de l'écu et la mise à disposition de moyens aux organisations représentatives des personnels (dans la limite des contraintes).

Une nouvelle identité

Le chemin parcouru par notre site universitaire dans ces dernières années est spectaculaire, souvent cité en exemple pour sa cohérence, son pouvoir de transformation, ou la nouvelle lisibilité donnée à l'Université. Cette dynamique a été possible grâce à l'union des acteurs autour d'un projet ambitieux au centre duquel se trouve la construction d'une grande université multidisciplinaire, attractive, visible en Europe et dans le monde, l'université de Bordeaux. Le travail et l'engagement d'une grande partie de la communauté universitaire a permis de conduire un projet de fusion sur le point aujourd'hui de donner naissance à un établissement ancré dans la modernité, adapté aux exigences de la formation, de la recherche et de l'innovation.

Notre projet s'inscrit résolument dans cette trajectoire, dans un esprit de rassemblement des disciplines et des compétences dont la diversité fait notre richesse. Cette réunion de nos forces, sera marquée par une nouvelle identité, celle d'une université de caractère, reconnue dans le monde pour son exigence et sa qualité, une université dont on est fier d'être diplômé(e) et qui génère un fort sentiment d'appartenance chez les étudiants, le personnel, les enseignants, les chercheurs et les enseignants chercheurs. Cette université sera ouverte sur la société et son environnement et associera fortement ses partenaires dont on ne peut que penser qu'ils se reconnaîtront dans les valeurs associées à cette nouvelle identité.

Nous mènerons l'ensemble des actions déclinées dans notre programme avec détermination, conviction et respect de toutes celles et ceux qui composent l'université de Bordeaux.