

DÉLIBÉRATION RELATIVE AU RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE

Vu le code de l'éducation et notamment ses articles L. 123-1 à L. 123-9, L. 712-3, R. 719-52 et R. 719-55

Vu les statuts de l'Université de Bordeaux ;

Considérant que le rapport annuel de performance présente les objectifs poursuivis et comporte des indicateurs d'efficience, d'efficacité et de qualité du service public de l'enseignement supérieur,

Le conseil d'administration, après en avoir délibéré, décide :

Article 1.

Le rapport annuel de performance, joint à la présente délibération, est approuvé.

Article 2.

La présente délibération sera transmise au chancelier des universités d'Aquitaine. Elle sera publiée conformément aux dispositions relatives à la publication des actes à caractère réglementaire de l'Université de Bordeaux.

Le président du conseil d'administration,

Dean LEWIS

Président de l'université de Bordeaux

Adoptée à la majorité des
votes exprimés (31 votants)
Pour : 24
Contre : 0
Abstention : 7



Rapport annuel de performance 2021 Annexe du compte financier 2021

Contexte

Document annexé au compte financier de l'année, le RAP dresse le bilan de la réalisation des objectifs de l'Université, inscrits dans le projet annuel de performance d'établissement, lui-même fondé sur les axes stratégiques et les indicateurs du contrat quadriennal. Il s'attache, d'une part, à actualiser les indicateurs associés à ces objectifs et, d'autre part, à mesurer l'écart entre les cibles fixées dans le projet annuel de performance et les résultats constatés en fin d'année.

Les objectifs/indicateurs sont regroupés par grands domaines :

1. Formation, vie universitaire et citoyenne,
2. Recherche et Innovation,
3. Vie institutionnelle,
4. Relations extérieures.

AXE I – Formation, Vie universitaire et citoyenne

1.1 Piloter, gérer et évaluer les moyens et dispositifs CVEC, dans une période instable

Dans le cadre législatif posé par la loi ORE, l'installation de la commission en charge de la répartition des fonds CVEC attribués chaque année à l'UB, et toute l'ingénierie de pilotage et de gestion sont effectives.

L'année 2020 a permis d'asseoir le dispositif, de systématiser le partage d'informations avec les instances de l'université et de recueillir leurs validations : les commissions CVEC se déroulent régulièrement, y compris depuis les périodes de confinement liées à la crise sanitaire Covid-19.

La CFVU et le CA sont régulièrement informés des programmations, de l'utilisation des fonds et des bilans d'activités et financiers. Il ressort notamment, en 2020, que sans la CVEC, l'université de Bordeaux n'aurait certainement pas pu soutenir aussi fortement ses étudiants dans le besoin, notamment au titre des dispositifs d'aide sociale, dans le contexte de crises sanitaire et économique que nous traversons.

La communication renforcée sur la CVEC auprès de la communauté notamment étudiante est une action qui mérite en 2021 d'être réitérée, le contexte 2020 n'ayant pas pu mener cette action à bien.

L'année 2020 a permis la mise en œuvre du premier budget participatif de l'université de Bordeaux (100 000 euros), dont le calendrier a dû être décalé à la rentrée 20/21 en raison du premier confinement. 15 projets ont été finalement retenus, pour tous les campus, suite au processus de dépôt de projets, d'instruction de leur faisabilité et le vote des étudiants en septembre dernier.

En 2021, il est donc envisagé de :

- réaliser les projets (AAP services et budget participatif), et selon le contexte sanitaire, le lancement d'une seconde campagne d'appel à projets. Un projet de soutien renforcé aux associations, subissant fortement le contexte sanitaire est également à mener,
- installer un mode d'évaluation efficace et fiable des actions/projets financées par la CVEC, particulièrement pour les appels à projets des services et le budget participatif, qui n'ont pu être réalisés en 2020, ni donc évalués,

continuer à faire face à la crise sanitaire, selon son évolution, par la mobilisation de la CVEC et l'adaptation des dispositifs en soutien aux étudiants, au regard des besoins naissant à chaque période de confinement/déconfinement.

Bilan :

Les projets de l'édition 2020 du Budget participatif étudiant (BPE) ont été réalisés à plus de 60% (voir <https://participation.u-bordeaux.fr/processes/bpe/f/6/>).

Une deuxième édition a été lancée fin 2021, lors du festival des engagées. Les phases de vote sont aujourd'hui finalisées (plus de 1000 votants) et les projets en cours d'étude.

Les AAP des services, réalisés avec des financement CVEC, sont également en cours de réalisation. 2 appels ont été lancés en 2021, en février et juin.

De 2019 à 2021, 24 projets ont pu être financés, dont 4 en 2021. Plus de 60% des projets ont été réalisés à ce jour.

Les porteurs des appels à projets sont invités à présenter un bilan moral et financier à la fin de leur projet. Un bilan quantitatif et qualitatif est ainsi soumis à la commission CVEC une fois par an.

Après une année 2021 marquée par le COVID et un nombre de projets à la baisse, la vitalité de la campagne 2022 (9 projets déposés) démontre que l'AAP commence à s'ancrer dans le paysage de financement. La multiplicité des lieux concernés permet également un traitement équitable des campus, et constitue un levier pour l'essor de projets de vie de campus. L'objectif semble donc atteint.

Ces deux typologies de financement mis en place dès 2019 vont être questionnés par les nouveaux élus, afin de vérifier, selon les bilans réalisés, que les objectifs portés sont bien atteints.

Enfin, concernant la crise COVID, les dispositifs structurés en 2020 ont pu être mis en œuvre en 2021 de façon efficace.

Ainsi, un dispositif sur critères sociaux de lutte contre la fracture numérique a été porté tout au long de l'année. Les commissions d'aide sociale, par leur nombre et les financements associés, ont pu répondre à l'ensemble des besoins exprimés lors des différentes vagues de confinement. Les dispositifs de santé ont également pu s'adapter : maintien de la téléconsultation en plus de la reprise de l'offre en présentiel, avec ou sans rdv selon la situation sanitaire, mise en place d'actions sanitaires autour du covid, multiplication des éléments de réponse et fluidification du parcours en santé mentale des étudiants.

1.2 Doter l'université de Bordeaux d'un schéma directeur du sport universitaire

L'université de Bordeaux a souhaité se doter d'un Schéma directeur du Sport universitaire à horizon de décembre 2020 pour rendre lisible sa stratégie en la matière (organisation interne, formation, sport de haut niveau, recherche, vie de campus...) notamment dans le cadre de sa labellisation « génération 2024 » et de sa préparation à jouer un rôle majeur en Nouvelle-Aquitaine lors des JO de 2024.

La méthodologie du projet de SD Sport est formalisée. Les GT ont débuté en septembre 2019 : les états des lieux des différents axes relevant du SD ont été produits et les premiers plans d'actions travaillés et pourront être formalisés en 2021.

Toutefois, la période de mars à mai 2020 n'a pas facilité les avancées et concertations portant notamment sur la réorganisation du pilotage du sport à l'UB, sujet complexe et le plus transformant du projet. Des négociations internes supplémentaires sont conduites pour aboutir à des hypothèses acceptables par tous.

L'objectif de soumettre à la validation des instances de l'établissement le SD sport, initialement prévu en décembre 2020, est donc reporté à la nouvelle mandature (2022-2026).

Cette situation n'empêche pas la réalisation des actions et projets qui restent, malgré le contexte de crise sanitaire, très dynamique, pour chaque axe.

Bilan :

Dans la nouvelle équipe présidentielle de l'université de Bordeaux, le VP partenariats et territoires et le VP vie étudiante et vie de campus ont été récemment chargés du portage politique du sport universitaire. Dans ce contexte, il leur est paru nécessaire de reprendre le travail sur le schéma directeur du sport qui était en cours d'élaboration, avec une dimension plus transversale et un accompagnement méthodologique renforcé de la part du DGS-adjoint délégué au pôle FIPVU. La finalisation de ce schéma directeur est prévue pour le dernier trimestre 2022.

1.3 Accompagner et évaluer la réussite étudiante en licence

La loi ORE et l'arrêté réformant la licence du 30/07/18 créent les directions d'études (DIRET) et les Contrats pédagogiques de réussite (CPR) pour toutes les licences. L'université de Bordeaux a mis en place des groupes de travail sur ces deux sujets devant aboutir à la définition d'un cadre de mission, de préconisations organisationnelles pour les directions des études, et la trame type d'un CPR. Ces éléments ont été soumis à la validation de la CFVU fin 2018. Les collèges de formation ont installé les directions des études (DIRET), et les ont déployées selon leur organisation pédagogique interne. Ils ont désigné des directeurs d'études, dont certains ont été formés en juin/juillet dernier à ces nouvelles fonctions.

Le cadre de valorisation de ces nouvelles fonctions de directeur des études a été élaboré et validé par les instances. Les outils utiles à l'exercice de leurs missions tels que les indicateurs de réussite (les premiers et principaux) et la dématérialisation du CPR ainsi que le suivi dématérialisé de l'accompagnement des étudiants (l'application AGIR) ont été développés. Le réseau des DIRET est installé et animé depuis octobre 2019, sous l'égide de la VP ORESIP.

En 2020, ont été sécurisées et confortées toutes les innovations de 2019 en lien avec l'arrêté licence et la loi ORE. Les derniers modules utiles d'AGIR ont été développés. Un autre cycle de formation a été mis en place pour les directeurs d'études (DE). L'animation du réseau des DE, des DIRET et des services d'accompagnement (MAOIP, ESE, PHASE, DFGC...) à l'échelle centrale et des composantes de formation a également été développé. Le service PHASE, membre du réseau, a été réorganisé pour se centrer sur son expertise et sa valeur ajoutée dans les techniques d'accompagnement des publics à besoins spécifiques. Cette réorganisation est en place depuis la rentrée 2020.

Tout ceci dans l'objectif d'installer et animer durablement les directions d'études, développer des CPR pour toutes les filières et niveaux de licence. Les bilans chiffrés montrent une montée en puissance du dispositif et du nombre de contrats pédagogiques signés.

Dans le cadre de notre démarche d'amélioration continue, pour ce dispositif somme toute, assez récent un audit conseil interne a été engagé sur l'évaluation des dispositifs d'accompagnement à la réussite des étudiants de licence fin 2019.

Il est porté par l'auditrice interne à la demande du comité d'audit de l'université de Bordeaux. Il a été retardé, par le contexte épidémique, entre mars et septembre 2020. Il est réengagé depuis octobre 2020 pour être finalisé en mars 2021.

De plus l'université participe depuis octobre 2020 à la mission IGESR portant sur les indicateurs de la réussite étudiante.

Ces deux démarches complémentaires permettront d'ajuster, si nécessaire, le pilotage, les organisations et process, les dispositifs et les modes d'évaluation. Elles nous permettront de définir des plans d'actions à partir des recommandations faites dès 2021 mais aussi pour les années à venir.

Pour 2021, il convient ainsi de :

- formaliser, en concertation avec les DE, le cahier des charges permettant de dresser le bilan annuel des actions menées par les DIRET et les perspectives envisagées afin d'en informer les élus des conseils des Collèges et d'adresser ces éléments pour avis à la CFVU,
- faire en sorte également que les étudiants de l'IUT puissent relever de l'application AGIR et que les équipes pédagogiques et services puissent assurer leurs accompagnements par cet outil est également un objectif, pour R 21/22.

Bilan :

La formalisation du cahier des charges destinées au bilan annuel de l'action des DIRET a été repoussée au PAP 2022. En effet, au regard du chantier d'accréditation, ce dispositif doit trouver à s'installer dans un cadre durable. Ce travail doit être mené en conformité avec les évolutions de l'offre de formation et la révision du pilotage central des DIRET.

Concernant l'accès des étudiants de l'IUT à la plateforme AGIR, Une étude conjointe a été menée avec l'IUT :

- séquence de présentation
- instruction du cahier des charges
- discussion en conseil d'IUT.

Cette étude a permis d'identifier que la couverture fonctionnelle de l'outil est adaptée au besoin de l'IUT. Des évolutions complémentaires sont cependant nécessaires au déploiement de l'outil. Ces évolutions portent sur un ajustement du questionnaire initial pour orienter vers des dispositifs adaptés propres à l'IUT.

Au regard de ces travaux et compte tenu des contraintes liées à la mise en place du BUT et pour limiter l'impact sur les équipes des départements, il a été convenu avec l'IUT de travailler au déploiement de la plateforme avec les ajustements utiles pour la rentrée 2023.

1.4 Poursuivre l'accompagnement et le suivi de la mise en œuvre de la réforme de l'accès aux études de santé

Depuis la rentrée 2020, l'offre de formation du PASS et des LAS accueille ses premiers étudiants. L'accompagnement du collège Santé comme des autres collèges de formation de l'UB, porteurs de LAS, se poursuit en 2021, de même qu'avec les partenaires (UPPA et UBM) avec qui les conventions en cours de finalisation/validation en novembre 2020. Le cadre de coordination est institué et des rencontres régulières sont programmées pour l'année 2021.

L'objectif de 2021 est de :

- mieux estimer le coût de cette réforme au regard de la première expérience et d'attribuer les moyens nécessaires aux composantes,
- installer la DIRET du Collège Santé et accompagner les modalités de déploiement de ses actions selon l'organisation pédagogique interne de cette SNI.
- se doter de capacités d'accueil cohérentes pour la rentrée 2021 permettant une gestion optimale des flux d'étudiants entrants en L1 mineures santé, dans le portail santé, des réorientés en L1, L2, de ceux intégrés en formations MMOP (détailler l'acronyme SVP),

- assurer un niveau d'information le plus précis possible aux lycéens et à leurs familles, éclairé par l'expérience,
- garantir la qualité des formations dispensées et le traitement équitable,
- observer les premiers éléments d'analyse (affectation, comportement des lycéens et étudiants...) pour ajuster nos objectifs en 2022.

Bilan :

Une première estimation du coût des formations de santé et de la réforme a été calculé à partir des heures de formation (voir paragraphe sur l'accréditation et sa soutenabilité). Il reste à en déterminer le coût environné. L'utilisation des crédits « réforme santé » est en phase d'amélioration sur l'année 2021 après une première année d'amorçage de la réforme. Les directeurs des études sur le collège santé ont été identifiés et nommés.

S'agissant de l'information des lycéens et de leurs familles, trois pages web dédiées aux filières de Santé ont été créées sur le site lycéen jechoisis.u-bordeaux.fr :

- une pour détailler le PASS
- une pour détailler les LAS
- une pour détailler les filières en Sciences de la Réadaptation (dont masso-kinésithérapie).

Toutes les pages ont été travaillées en lien avec les enseignants-chercheurs responsables du PASS et des LAS afin de donner des informations claires et fiables. Il reste néanmoins à consolider les informations à destinations des lycéens concernant les chances d'entrer en deuxième année d'étude de santé après une LAS 1. Ce sujet sera traité en 2022.

Par ailleurs, l'Université de Bordeaux a organisé des rencontres avec les lycéens et lycéennes sur les salons de l'académie, avec l'équipe des conseillers de la MAOIP et des tuteurs recrutés et formés. Ces rencontres peuvent s'effectuer, selon l'année, en distanciel ou en présentiel (stands ou amphis d'info).

Enfin, l'Université a participé au plan de formation des personnels pédagogiques du second degré, à l'occasion des Journées de l'Enseignement Supérieur, au cours desquelles les responsables du Collège Santé (directeur, directeur adjoint et/ou responsables du PASS) ont pu informer sur la réforme et sa mise en œuvre au sein de l'université.

1.5 Préparer le dossier d'accréditation en proposant un cadrage consolidé de la transformation pédagogique et une réflexion rénovée en matière de soutenabilité

Tout en poursuivant l'accompagnement de la phase de l'auto-évaluation des 1^{er} et 2^e cycles de formation, l'objectif pour 2021 est de constituer le dossier d'accréditation à partir d'une note de cadrage de la transformation de l'offre de formation actant de la stratégie à poursuivre lors du prochain contrat. Ce document cadre permettra de guider l'amélioration continue de l'offre de formation.

La démarche s'accompagne d'une approche rénovée de la soutenabilité, adossée à une réflexion en termes de qualité de vie au travail, en transversalité avec le domaine Affaires institutionnelles.

Bilan :

Le document cadre de la transformation de l'offre de formation a été validé par la CFVU du 17 décembre 2020 pour préparer la campagne d'accréditation 2022-2027. Le document présente les grands axes de transformation de l'offre de formation, les objectifs et principes directeurs de l'offre de formation, la mise en place des feuilles de route des mentions, la méthodologie d'accompagnement ainsi que les moyens mis à disposition notamment d'accompagnement au

changement. L'année 2021 a donc été consacrée à la préparation puis à la validation du dossier d'accréditation de l'établissement, dossier transmis au ministère.

Parallèlement, le chantier sur la soutenabilité de l'offre de formation se poursuit. Il propose une nouvelle approche centrée sur la caractérisation de l'offre de formation à partir d'une année de référence puis sur le suivi chaque année de l'évolution des ressources disponibles (impact du PGE ou de nouvelles ressources propres) et de la charge d'enseignement (nouveau parcours par exemple). Cette approche permet de suivre le taux d'encadrement par statutaire et la charge en heures complémentaires afin de mieux caractériser et suivre la soutenabilité financière et humaine de l'offre de formation (démarche QVT). La mise en œuvre de cette approche doit pouvoir se concrétiser formellement en 2022 par l'adoption par les conseils des collèges et des instituts de leur cadre de soutenabilité ainsi que par les conseils centraux pour le cadre général de soutenabilité de l'établissement.

1.6 Progresser vers une plateforme numérique de formation intégrée (PFNI)

Ce projet de PFNI, objectif du programme NewDEAL, permet de mettre en cohérence un certain nombre d'outils ou chantiers à la croisée des formations et du numérique (GOF, AGIR, plateformes de formation...). La mobilisation de la communauté académique lors de la crise sanitaire a conforté cet objectif.

L'objectif en 2021, outre le suivi et l'accompagnement des projets et adaptations déjà engagés, est de créer les conditions pour progresser de façon significative sur la base des retours d'expériences de 2020, et en misant sur le nouveau cadre de coopération entre FIPVU – DFGC – MAPI, et DSI, en transversalité avec le domaine Numérique.

Bilan :

A partir de 2020/2021, l'organisation d'une feuille de route et la constitution d'une première équipe de développement permettent les premières réalisations concrètes.

Les principales actions engagées relativement aux différents lots constituant la PFNI (cf *Workpackage P9*) sont : le déploiement de la V1 de l'outil de gestion de l'offre de formation et la préparation des évolutions ; le développement d'un outil de construction de parcours personnalisé pour les primo-entrants en Sciences et Technologies ; l'adaptation des Learning Management System (LMS, Moodle) pour répondre à la crise sanitaire et la préparation de la convergence des différentes plateformes. L'acquis d'apprentissage (AA) est l'élément fondamental de l'expression des formations, en cohérence avec le système européen (processus de Bologne), sa prise en compte dans le SI scolarité et de description de l'offre de formation constitue un objectif important pour l'université. Des premiers échanges avec l'équipe Pégase/PC-SCOL ont eu lieu, cependant un rapprochement est nécessaire pour conforter les développements en cours et permettre d'atteindre les objectifs de l'UB.

1.7 Positionner la FC de l'université de Bordeaux dans le marché concurrentiel

La loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel vient profondément transformer le paysage des acteurs de la FTLV, les règles de gestion, les modèles économiques. En 2020, l'UB a intégré les éléments de la réforme dans ses organisations et stratégies pour rester attractive : CPF, inscription au RNCP, renforcement de sa stratégie de communication, nouveau rapport entre développement des contrats de professionnalisation et d'apprentissage, ainsi qu'un travail de fond et d'outillage, désormais incontournable sur les coûts complets et l'exploitation des données financières fiables par toutes les structures concernées à l'échelon central et des SNI.

Ce dernier point mérite d'être conforté en 2021, par la mobilisation à poursuivre de la DSI, du pôle FA, de la DSC, du pôle FIPVU et les SNI formations et leurs services FC.

En 2021, il convient d'accompagner les services de FC de l'université vers la certification qualité retenue nationalement, pour tous les opérateurs dès janvier 2022 : le référentiel QUALIOPI.

Cette démarche permettra à l'établissement d'être légitime sur le marché désormais très concurrentiel de la FC.

Bilan :

Concernant la formation continue (FC) en 2021, le travail de fond réalisé en 2020 s'est poursuivi principalement sur les thèmes suivants :

- Poursuite de l'inscription des formations sur la plateforme EDOF de la CDC pour être visible sur «moncompteformation ».
- Sensibilisation et accompagnement des équipes pédagogiques à l'enregistrement des formations au répertoire spécifique et RNCP. Mise à disposition d'une ingénieure pédagogique (MAPI) auprès des équipes pédagogiques et services SNI (17 formations déposées entre 2020 et 2021).
- Exploitation des données financières fiables par toutes les structures concernées à l'échelon central et des SNI ainsi que sur les coûts complets.

La démarche de certification a été mise en œuvre pour la partie apprentissage et la certification Qualiopi a été obtenue en mars 2022.

L'objectif d'accompagnement des services de FC de l'université vers la certification qualité QUALIOPI n'a pas été engagé en 2021 en raison de l'accréditation HCERES qui dispense l'université de Bordeaux de cette certification à ce jour. Néanmoins, un suivi documentaire sur ce sujet a été réalisé et une réflexion nouvelle doit être engagée au regard du travail de certification Qualiopi qu'a mené le CFA au cours de 2021.

Le second chantier important de 2021 pour l'apprentissage a concerné la mise en place de la comptabilité analytique (obligatoire depuis l'exercice 2020 (arrêté ministériel du 21 juillet 2020 - JORF n°0185) et sa remontée annuelle auprès de France Compétences. Ces deux éléments sont des actions majeures participant à la construction du modèle économique du CFA et à son positionnement dans un marché très concurrentiel.

1.8 Installer le Bureau de l'Orientation et de l'Insertion professionnelle, se doter d'un schéma directeur de l'orientation et de l'insertion professionnelle

L'année 2020 devait permettre de relancer l'activité du BOIP et d'étendre ses activités aux questions relatives à l'orientation afin d'appréhender, dans leur globalité, tous les déterminants d'une insertion professionnelle choisie et durable. Ceci en cohérence avec les orientations de la loi ORE. A cette fin, les partenariats déjà formalisés (Pôle Emploi, APEC...) devaient être étendus aux acteurs du second degré et une première feuille de route aux enjeux resserrés autour de l'orientation devait être élaborée pour 2020 dans le cadre du lancement du projet ACCES.

Cet objectif n'ayant pas pu être réalisé en 2020, en raison de la crise sanitaire, il convient de le porter en 2021. Il convient de noter que le projet ACCES est quant à lui installé et ses premières actions sont engagées depuis octobre 2020.

L'université de Bordeaux souhaite donc se doter d'un schéma directeur de l'orientation et de l'insertion professionnelle à horizon de décembre 2021 pour rendre lisible sa stratégie en la matière et ce, en cohérence là encore avec les orientations de la loi ORE et avec les principes adoptés de transformation des cursus et de l'offre de formation, dans le cadre du nouveau contexte socio-

économique. Les GT dédiés seront organisés dans le cadre de la relance des activités du BAOIP, dès son installation prévue début 2021.

Bilan :

Le BOIP a été relancé et transformé en un bureau de l'orientation et de l'insertion professionnelle. Cette instance a ainsi un périmètre d'action plus large qui résonne avec les dispositions législatives et réglementaires récentes :

- une entrée par l'accompagnement de tous les parcours ;
- une attention particulière portée aux diverses transitions : second degré/enseignement supérieur et entrée sur le marché du travail ; reprises d'études ;
- une attention particulière portée à l'égalité des chances.

La composition revisitée du BOIP assure la représentation d'acteurs internes et externes à l'établissement avec une association des représentants éducatifs et du monde socio-économique à chaque étape de la démarche et ce, pour l'amélioration continue de la politique de l'orientation à l'insertion professionnelle.

Un premier COPIL a été lancé en février 2021 puis un groupe de travail avec une participation volontaire des membres du COPIL, sur la thématique de l'information et de la communication auprès des lycéens. L'objectif de ce groupe de travail a été de recenser les besoins des acteurs pour améliorer l'efficacité et l'exploitation des dispositifs et actions d'information et de communication.

Les réunions de travail ont permis de dégager des pistes de travail pour accentuer la dynamique d'amélioration continue de l'existant.

Le chantier du schéma directeur de l'orientation et l'insertion professionnelle fait l'objet des discussions dans le cadre de la feuille de route de la nouvelle vice-présidente orientation et insertion professionnelle.

AXE II – Recherche et innovation

2.1 Accompagner les départements de recherche dans leur phase de développement

Une nouvelle structuration de la recherche avait permis d'installer, à compter du 1^{er} avril 2019, 11 départements de recherche avec pour objectifs une plus grande responsabilisation et une meilleure capacité de pilotage en matière de stratégie scientifique sur leur périmètre et d'autre part, une meilleure organisation pour relever les grands défis qui se présentent actuellement à notre société. Il s'agissait de positionner leur communauté au meilleur niveau international tout en lui permettant d'aller chercher des ressources propres.

Sur l'année 2020, l'établissement a accompagné ces départements dans leur plan de développement en matière d'animation scientifique d'une part en soutenant des actions inscrites dans leur feuille de route et d'autre part en poursuivant la restructuration des services d'appui à la recherche, notamment la nouvelle direction de la recherche et de la valorisation (DRV) au sein du pôle RIPI.

Sur l'année 2021, cet accompagnement va se poursuivre à différents niveaux, en particulier :

- une action pilote va être menée par la mise en place de COMS (contrats d'objectifs, de moyens et de service) sur trois des départements, SMR, DETS et STS, avec pour objectif à terme une généralisation sur l'ensemble de ces composantes de recherche ;

une politique de grands programmes de recherche favorisant notamment l'interdisciplinarité sur une base inter-départements. Cette action a permis de mobiliser les communautés pour construire une quinzaine de projets ambitieux, qui ont passé une première étape de sélection, et sont actuellement en phase d'évaluation. Le processus de sélection se poursuivra en 2021 par une audition devant un comité scientifique d'établissement constitué de personnalités scientifiques internationales de haut niveau qui vient d'être mis en place à cet effet. Les GPR sélectionnés ont été installés à la rentrée universitaire 2021.

Bilan :

Mise en place de COMS (contrats d'objectifs de moyens et de service) sur trois départements :

Les COMS des départements **SMR, DETS et STS** ont été signés en décembre 2021. Ce travail a permis de consolider le dialogue avec la gouvernance, de dégager des axes de développement à la fois cohérents avec la stratégie d'établissement et propres aux forces et faiblesses de chaque contexte. La démarche des COMS permet également de renforcer les relations avec les pôles et directions dans un souci d'amélioration du service à la communauté des départements. Une troisième vague de COMS a démarré en janvier 2022, et couvre quatre nouveaux départements (SIN, SBM, CHANGES, ECO) ainsi que le collège des Ecoles Doctorales.

Politique de Grands Programmes de Recherche (GPR) :

Le processus de sélection des GPR s'est clôturé en mai 2021, après l'audition en janvier 2021 par un comité international des 15 projets déposés. La gouvernance de l'établissement, en concertation avec ses partenaires de recherche, a suivi les recommandations du comité en labellisant 7 projets GPR (à hauteur de 32 M€ pour la période 2021-2025). De plus, afin de soutenir les dynamiques de site ayant été enclenchées ou poursuivies dans le cadre de l'AAP GPR et de l'installation des départements de recherche, un dispositif de Réseau de Recherche Impulsion a été mis en place et a permis d'accompagner les 8 autres projets à hauteur de 8 M€ pour 2022-2025. Les projets de GPR se sont installés à la rentrée 2021 avec une journée de lancement organisée le 9 novembre 2021 par l'université en présence des partenaires. A la suite de ce lancement officiel, les directions en soutien (DRV et DR) ont rencontré chaque porteur de GPR, son équipe et les laboratoires concernés pour leur présenter les modalités d'accompagnement prévues en appui à la gouvernance et à l'animation scientifique du GPR, d'une part, et pour la mise en place budgétaire et le suivi financier, d'autre part.

2.2 Consolider la politique d'établissement en matière de plates-formes technologiques labellisées : soutenabilité et modèle économique

Suite à une enquête puis un processus de labellisation des plates-formes de l'établissement qui s'est déroulé sur l'année universitaire 2018-2019, les 27 plates-formes labellisées se sont structurées mi-2019 en fédération à l'automne 2019. L'intervention de la fédération sur des dossiers clés pour l'établissement comme la coordination des projets d'équipements scientifiques dans le cadre du futur CPER, se poursuit avec par exemple une instruction interne des projets d'Equipex+ déposés dans le cadre du PIA3.

En matière de soutenabilité des Infrastructures de Recherche (IR), la fédération, avec l'appui des services, est chargée de travailler sur les modèles d'exploitation des plates-formes, conformément à

leurs propres engagements dans la charte de labellisation qui prévoit qu'elles s'engagent à « déployer un modèle économique permettant de pérenniser la plate-forme » et que leur soit fournie une aide aux calculs des coûts complets.

Des modèles proposés par le pôle RIPI intègrent des coûts directs liés aux amortissements et aux frais de personnels, mais aussi aux fluides et au numérique, quand les données sont disponibles. Ces travaux sont réalisés en étroite collaboration avec les pôles PAS et PPE ainsi qu'avec la DSI, dans une vision cohérente avec les modèles de soutenabilité de l'établissement (PC2A, méthodologie HCERES appliquée aux établissements évalués en vague B) et avec la méthodologie nationale qui permet l'analyse des coûts (feuille de route nationale des IR www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid25384/strategie-nationale-des-infrastructures-de-recherche.html).

Ce type d'approche a été mis en œuvre dès 2017 avec le CNRS pour le parc d'instruments de RMN.

Ce soutien sera déployé courant 2021 dans la continuité des travaux engagés par le pôle RIPI en 2020. Un appel à candidature en 2021 permettra la labellisation et l'intégration de nouvelles plateformes qui répondent aux critères déjà définis.

Bilan :




Au cours de l'année 2021, la seconde campagne de labellisation a permis d'y intégrer 5 nouvelles plateformes. L'année 2022 permettra d'évaluer les 27 autres 3 ans après leur labellisation. La fédération des IR a poursuivi son travail sur les dossiers clés pour l'établissement et notamment a coordonné les projets d'équipements scientifiques dans le cadre du futur CPER. Le projet « d'aide à la tarification des prestations de services des plateformes » a été lancé en 2021. Le cadrage du projet a été opéré sur le premier semestre afin de partager les enjeux et les objectifs (homogénéiser les méthodes, les principes de tarification au sein de l'UB, doter les plateformes d'un outil de calcul de coûts et de tarifs). L'équipe projet est constituée par des représentants de la fédération et la direction des ressources (contrôle de gestion) du pôle RIPI. Un premier périmètre d'expérimentation a été défini autour de 3 plateformes : CESAMO, Protéome et le Bordeaux Imaging Center.

Sur l'année 2022, cet accompagnement va se poursuivre à deux niveaux : 1. Une présentation de l'outil dans une version V0 à l'ensemble des plateformes de la Fédération ; 2. Un accompagnement bilatéral sur les plateformes identifiées comme prioritaires en termes de modèles économiques. Un des objectifs de l'année 2022 est d'accompagner la direction de l'Université dans la consolidation de statut pour les plateformes non UAR ou US.

2.3 Mettre en service la plate-forme numérique dématérialisée The HUB

The Hub est une interface dématérialisée qui permettra d'identifier et d'accéder rapidement à un catalogue de contenus et de services pour intensifier les activités partenariales public/privées au profit de l'innovation et de l'entrepreneuriat sous toutes leurs formes.

L'année 2020 a permis le développement d'une première version, déjà travaillée en 2019 par la DSI, de trois premières briques fonctionnelles :

-  un catalogue de l'offre de service des plateformes de l'université,
-  un outil de mise en contact entre professionnels et experts de l'établissement sur le périmètre du sport (sous la forme d'une brique « fiches-experts »),
-  un catalogue des espaces de location.

En matière de pilotage, la mise en place d'une nouvelle charge de mission autour de l'innovation a permis de mieux cerner les priorités et notamment de réorienter le développement de la brique fiche-experts simultanément vers tous les champs disciplinaires, et non plus focalisée sur le seul périmètre du sport, pour un impact plus fort.

L'année 2021 verra le développement de cette nouvelle brique générique « Fiches-experts » qui conduira à la mise en ligne de l'application The HUB pour l'été 2021.

Bilan :

En 2021, les travaux de développement par la DSI et de recette par la DIPE se sont poursuivis. Au printemps, le comité de pilotage a pris la décision d'améliorer le web design de l'application The hub en s'appuyant sur les conseils d'une société spécialisée qui a également revu le parcours utilisateur. La mise en production a ainsi pris du retard, mais ces efforts supplémentaires ont été récompensés par une application désormais très qualitative. Le développement de la nouvelle brique "Fiches-experts" a également subi quelques retards de développement. Dans la perspective de la mise en production de The hub (désormais planifiée pour juin 2022), l'étape de recrutement des community managers a été lancée en fin d'année. Enfin, le budget de fonctionnement de The hub (y compris pour développer les futures versions) est désormais acquis pour plusieurs années grâce au programme InnovationS obtenu par l'université fin 2021 dans le cadre de l'appel à projets ExcellencES sous toutes ses formes du PIA4.

2.4 Accompagner la transformation de l'association ADERA en filiale de l'université

La création de la filiale ADERA (de type SAS) a été réalisée en juin 2020 à la suite d'un long processus de co-construction avec les établissements partenaires et futurs actionnaires, processus démarré en 2017 et accompagné par un cabinet spécialisé ayant déjà participé avec succès à la création de filiales de valorisation d'établissements d'enseignement supérieur.

Sur la base des activités générées par l'ADERA, la répartition du capital de l'actionariat conduit à une répartition à 60% des parts pour l'Université de Bordeaux, 25% pour l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, 10% pour Bordeaux INP et 5% pour La Rochelle Université.

Le nouveau Conseil d'administration composé de sept membres issus des établissements universitaires actionnaires s'est réuni le 30 juin en assemblée générale entérinant le vote du changement de statut de ADERA service en ADERA (SAS). L'Université de Bordeaux, représentée par son Président Monsieur Manuel Tunon de Lara, assure la présidence de la filiale, en succession à Gérard Frut, Président de l'association depuis juillet 2017. Jean Rivenc, Directeur, est reconduit dans ses fonctions. Les missions des 250 salariés de l'ADERA sont inchangées.

Bien que les activités portées par l'ADERA restent inchangées, un accompagnement est opéré à la fois par les services de UB, coordonné par les administrateurs, et opérationnalisé par la DRV pour organiser au mieux les structures d'échange et de suivi des activités qui lui sont confiées.

Bilan :

La DRV et l'ADERA ont mis en place des comités opérationnels en moyenne tous les 2 mois qui permettent de faire un point de l'activité, d'échanger sur des dossiers particuliers et de poser des process de travail entre UB et sa filiale. La DRV est également présente dans les comités de pilotage des cellules de transfert de technologie (CTT).

Une communication générale a été réalisée auprès des unités de recherche pour expliquer les modalités de recours à la filiale.

2.5 Développer la mise en œuvre d'indicateurs de recherche adaptés au domaine SHS

Les formes prises par les activités de recherche des sciences humaines et sociales (SHS) sont singulières : elles débouchent sur des productions qui ne sont pas axées principalement sur des brevets ou sur des articles de revues en co-écriture. A l'échelle de l'établissement, il a paru indispensable d'avoir une juste mesure de l'activité de recherche des équipes et unités de recherche en SHS. C'est la raison pour laquelle, l'UB a ouvert depuis l'année universitaire 2018-2019 un chantier de construction d'indicateurs de ces activités dont l'objectif principal est de produire une cartographie (« CARTORECH ») qui sera mise à la disposition de l'équipe présidentielle dans une optique de pilotage de la recherche. CARTORECH est initié et conduit par la vice-présidence recherche mobilisant en premier lieu les ressources de VialInno ainsi que des services de la DIPSI et de la direction de la documentation. Le démonstrateur attendu dans le courant de l'année 2020 a été mis en œuvre à l'échelle d'une UMR et d'une EA. Il a donné des résultats très satisfaisants et il est envisagé de l'étendre sur l'année 2021 aux autres unités de recherche après l'évaluation HCERES en cours.

Bilan :

Les conditions d'opérationnalisation de l'extension envisagée à l'échelle d'un département de recherche (DETS) ont été étudiées à l'automne 2021 ; en particulier des solutions ont été recherchées afin de prendre en compte le besoin très important de saisie de données brutes, préalable à toute analyse et production de la cartographie par l'action combinée de VialInno, de la direction de la documentation et de la DIPSI.

Ce chantier sera poursuivi en 2022.

2.6 Mettre en place un tableau de bord stratégique U30

L'objectif de la mise en place d'un tableau de bord stratégique est d'offrir à l'université un outil de pilotage adapté à son cadre stratégique, permettant du niveau stratégique au niveau opérationnel, un suivi et un pilotage efficace de la performance de l'établissement.

Afin d'atteindre cet objectif, deux phases ont été lancées en parallèle dès la fin de l'année 2020 :

- identification des axes stratégiques d'intérêt d'U30,
- conception progressive de l'outil : Proposition d'indicateurs pertinents selon les axes et enjeux (input/output/impact) à partir des axes U25 et conception du gabarit.

Ainsi, dans le cadre de l'actualisation du plan stratégique à l'horizon 2030, plusieurs enjeux peuvent être mis en lumière :

- permettre un meilleur suivi des objectifs qui seront fixés (volet *input*) - e.g. talents, former et apprendre, recherche, gouvernance et opérations, patrimoine, etc,
- mesurer les objectifs de performance (volet *outputs*) – e.g. réputation institutionnelle, performance de la formation, performance de la recherche, impact socio-économique, campus durable, etc,

- évaluer l'impact des activités sur l'environnement et avoir des objectifs de progression (volet *impact*).

L'objectif est de co-construire la stratégie avec pour chaque axe les indicateurs pertinents. Le livrable final attendu serait une interface dynamique permettant à chacun d'avoir accès aux données.

Ce projet s'inscrit plus globalement dans une démarche d'alignement des outils de pilotage stratégique, depuis le sommet transversal et stratégique (Tableau de bord U30), décliné par secteurs (Tableau de bord formation, Tableau de bord exécutive du DGS, ...) et par SNI dans leur propre pilotage (COMS & Tableau de bord d'évaluation des COMS).

Bilan :

Le tableau de bord stratégique a été livré en juillet 2021 sur la base des axes définis dans le cadre d'U25. Cette première version a été construite en collaboration avec les experts métiers en appui (recherche, innovation, formation, partenariats notamment) et fait l'objet de nombreux échanges avec le Président et la VP Stratégie et Développement du précédent mandat. La finalisation des axes U30 ainsi que la mise en place de la nouvelle équipe politique vont permettre de mettre à jour la première version livrée à l'été 2021. En parallèle, l'établissement s'est engagé sur le financement du projet SPiID - Up (Système de Pilotage Institutionnel par la Donnée pour une Université Performante) qui a pour ambition de renforcer le système d'information décisionnel (entrepôts de données, tableaux de bord) sur trois briques thématiques (Formation, Recherche/Innovation, Finances) et une brique transverse (dont le tableau de bord stratégique) afin de rendre accessible une information de qualité, partagée, à tous les niveaux de subsidiarité. Ce besoin de pilotage par la donnée est soutenu par l'acquisition d'un outil de data visualisation afin de faciliter une navigation intuitive et agile facilitant l'appropriation des utilisateurs.

2.7 Renouveler les cadres contractuels avec les organismes de recherche

Dans la logique de construction d'une « grande université de recherche », l'université de Bordeaux a souhaité renouveler le cadre de contractualisation avec les organismes de recherche. Sur proposition de Madame la Ministre, et sous le patronage de la DGRI notamment, un dialogue a été engagé en 2019 devant aboutir à la signature d'un contrat pour le développement de l'université de Bordeaux (ou équivalent). Le Cnrs, l'Inserm, l'Inria et l'Inrae se sont engagés dans cette démarche. Ce contrat multipartite constituera un cadre de référence au sein duquel pourront s'articuler les volets territoriaux des contrats d'objectif et de performance (COP) des différents organismes. Il sera associé à un ensemble d'actions concrètes visant une plus forte intégration des activités, et devant conduire à une meilleure performance de la recherche à l'université de Bordeaux. Des indicateurs seront établis, qui traduiront les engagements, notamment vis à vis du Ministère. Ce contrat multipartite constituera également le chapeau stratégique de conventions bipartites qui seront établies avec chacun des organismes.

Bilan :

En 2021, l'établissement a affirmé sa volonté de dialogue stratégique et de co-construction d'objectifs partagés avec les organismes de recherche, en embarquant toutes les facettes de la stratégie de l'établissement, telles que l'innovation, les transitions environnementales et sociétales, les sciences participatives, les sciences ouvertes... Ce dialogue stratégique se traduit dans des

cadres contractuels d'objectifs partagés bilatéraux, qui constituent une première étape vers l'élaboration du contrat multipartite pour le développement de l'université de Bordeaux.

Ainsi, une convention bilatérale UB-CNRS a été signée en mars 2021 au titre du contrat quinquennal 2016-2021.

Un accord-cadre de partenariat stratégique entre Inria et l'Université de Bordeaux en faveur de la création du « centre Inria de l'université de Bordeaux » a été signé en juillet 2021.

Avec l'Inrae, le dialogue stratégique conjoint s'est déroulé au 2ème semestre 2021 permettant d'aboutir à une convention d'objectifs et de moyens Inrae - Université de Bordeaux qui sera signée au 1^{er} semestre 2022.

En ce qui concerne l'Inserm, le dialogue stratégique conjoint a démarré en 2021, et fera l'objet d'un premier niveau de formalisation dans la convention de mixité qui sera signée en juillet 2022. Ce travail sera poursuivi et pourra faire l'objet d'une formalisation approfondie dans un autre cadre à définir.

AXE III – Vie institutionnelle

3.1 Œuvrer à la soutenabilité économique de l'établissement et favoriser la mobilisation de la communauté universitaire en faveur de la transition écologique

a. Notifier tous les marchés publics relatifs aux opérations retenues dans le cadre du plan de relance avant le 31 décembre 2021.

b. Engager deux ou trois opérations (tests) de valorisation immobilière.

c. Initier la mise en oeuvre et le suivi du schéma directeur du développement durable et de la responsabilité sociétale en s'appuyant sur une nouvelle instance consultative.

d. Finaliser les Contrats d'Objectifs de Moyens et de Service (COMS) lancés en 2020 mais dont la mise en place a été retardée par la crise covid et placer les enjeux du développement durable et de la responsabilité sociétale au cœur des COMS.

Bilan :

Conformément aux critères d'éligibilité imposés par l'appel à projet « plan de relance pour la transition énergétique des bâtiments », l'ensemble des marchés a été engagé au 31 décembre 2021. Ce sont ainsi 31 projets représentant un investissement de 51,3 M€ et déployés sur 11 sites de l'université qui seront réalisés en travaux sur les exercices budgétaires 2022 et 2023.

Sur la base des orientations inscrites au SPSI, l'université a pu, dès début 2020, déterminer un certain nombre d'opérations immobilières « tests » de valorisation. A partir d'août 2020, le pôle s'est mobilisé pour être en capacité de proposer lors d'un premier **Comité Stratégique Immobilier** réuni en novembre 2020, les éléments de programmation et de montage juridique, lesquels ont permis de lancer en 2021 les 3 premiers projets de valorisation suivants :

- **Rocquencourt Paulin de Nole** sis rue Paulin de Nole à Gradignan :
 - programme de logements étudiants traité en Bail à construction longue durée (60 ans)
 - Signature de la promesse effectuée le 1^{er} mars 2022 ;
- **Lamartine** sis 40 avenue Lamartine à Talence :
 - Opérations de logements/équipements publics par le biais d'une cession de la totalité de la parcelle ;
 - Signature de la promesse prévue en juin 2022;
- **Rocquencourt -Treefrog** sis avenue Camille Jullian à Gradignan ;

- construction d'un ensemble immobilier destiné à la production industriel de Biotechnologie, comprenant laboratoires de recherche, bureaux, commerces et services et un programme de logements et de courts et moyens séjours
- Montage retenu : bail à construction non capitalisé de 80 ans
- Signature de la promesse : 17 décembre 2021

3.2 Développer de nouveaux dispositifs en matière de RH

a. Œuvrer à un meilleur management des ressources humaines dans une stratégie de développement des talents, par la mise en place d'un nouveau projet de service du pôle Ressources humaines et développement social, autour de la transformation de la fonction RH et de la modernisation de l'action publique :

- en privilégiant les axes stratégiques de GPEC et le développement d'une méthodologie dédiée (conférences et outils de pilotage des emplois et de la masse salariale), en révisant les dispositifs d'attractivité (dont le programme de chaire junior de pré-recrutement) en lien avec le programme IDEX, en étant un acteur de la conduite au changement,
- en rénovant les principaux processus de gestion et en visant à leur modernisation (en lien avec le projet FTAP : lean management et digitalisation RH),
- en intégrant ces actions dans une dimension de responsabilité sociale et sociétale, avec l'adoption d'un schéma directeur de l'offre sociale.

b. Définir les lignes directrices de gestion (LDG) en matière de ressources humaines dont celles relevant des orientations générales et des promotions et parcours professionnels, mettre en œuvre les lignes directrices de gestion mobilité et promotions, porter le plan d'actions égalité femmes/hommes.

c. Informer la communauté E/EC et Biatss sur l'ensemble des dispositions et dispositifs découlant des lois relatives à la transformation de la fonction publique (LTFP) et à la programmation de la recherche (LPR).

d. Produire un nouveau cadre de gestion des agents contractuels (droits et obligations, typologies de contrat, rémunérations, parcours professionnels...) en lien avec les évolutions réglementaires récentes.

e. Rechercher un nouveau schéma de dialogue social dans le cadre des LDG.

f. Poursuivre la mise en œuvre du schéma directeur qualité de vie au travail (QVT) autour des enjeux du numérique et du télétravail, dimensionner les axes de réflexion du comité scientifique QVT par l'animation d'un laboratoire QVT et en associant les composantes.

g. Contribuer aux actions recherche dont le programme RESET et favoriser les démarches d'égalité, d'équité, de transparence et d'inclusion.

h. Participer aux démarches de labellisation dans les phases d'autoévaluation et de déploiement : labellisation développement durable et RSE, HRS4R

i. Inscrire la GRH dans les enjeux de déontologie et d'éthique (réfèrent déontologue, mise en place d'une commission de déontologie...).

- j. Consolider les partenariats avec le CHU et les partenaires du site dont le CNRS et l'INSERM par le renouvellement des conventions et l'amélioration de dispositifs de mutualisation de services.
- k. Inscrire l'action RH au cœur et au service des grands projets institutionnels, pédagogiques et scientifiques de l'établissement.

Bilan :

La réflexion engagée au titre du projet de service du pôle RHDS a permis en 2021 de consolider un certain nombre d'opérations relevant des objectifs principaux de ce projet qui vise à :

- Améliorer la qualité de vie au travail des agents du pôle en modernisant les outils et en simplifiant les processus de travail
- Renforcer la qualité de service du pôle RHDS en lui permettant de fournir des services de qualité homogène, réactif, et avec un haut niveau d'expertise
- Développer la qualité de pilotage du pôle.

En premier lieu, la modernisation des actions RH s'est exprimée au travers de la livraison et du déploiement de deux nouveaux outils de gestion avec la mise en place de GRH envoi paie, application informatique intégrée au SIRH permettant d'unifier et sécuriser la gestion administrative RH et celle de la paie, et GRH emplois, outil permettant d'appuyer le plan de gestion des emplois en interface avec l'ensemble des responsables de structure, et offrant la possibilité de conserver l'historique des opérations liées à la campagne d'emplois.

En second lieu, les travaux réalisés autour des questions sociales et sociétales se sont traduits sur le plan organisationnel par la création au sein du pôle RHDS de la direction de l'action sociale et de l'innovation sociétale (DASIS). En cohérence avec les orientations posées par la feuille de route des Transitions, cette direction s'attache à développer les axes relevant de la responsabilité de l'employeur : action sociale, service social des personnels (assistantes sociales), inclusion et diversité, lien social et QVT, projets sociétaux. A ce titre, la DASIS est porteuse sur le plan opérationnel du projet RESET (chefferie du projet et cadre d'actions mis en place). Elle a également conduit le pilotage opérationnel du nouveau schéma directeur handicap en lien avec le conventionnement FIPHFP. Elle a par ailleurs été lauréate de deux appels à projet ministériel (diversité et lutte contre les discriminations). Enfin, elle a mené avec vigilance le développement du télétravail en accompagnant les structures, les managers et les agents.

Conformément aux enjeux de maîtrise des emplois, des compétences et d'attractivité, le pôle RHDS a conçu et mis en œuvre une méthodologie relative à la démarche de GPEC. Une expérimentation complète a été menée sur la direction de la recherche et de la valorisation. En suite de la direction stratégie et développement RH préexistante au sein du pôle RHDS, deux directions opérationnelles préfiguratives ont été nouvellement définies, l'une ayant pour champ d'actions les talents et le développement RH et l'autre le pilotage des moyens RH et la prospective. Dans ce cadre, le pilotage de la masse salariale, conjugué aux évolutions réglementaires, s'est renforcé (outils et prévisions). C'est également dans ce cadre que les simulations propres aux orientations en matière d'emplois contractuels et à l'indemnitaire des personnels, ont été menées. Le schéma directeur de l'emploi contractuel n'a pu être engagé en 2021 au vu des analyses posées en matière salariale.

L'activité RH a été marquée également par la poursuite de la mise en œuvre des dispositions relevant de la loi de transformation de la fonction publique, avec notamment la validation des lignes de gestion relatives aux promotions, et l'évolution des instances paritaires.

Concernant la loi de programmation recherche, l'année 2021 a été surtout dédiée à la revalorisation indemnitaire.

Les démarches relatives à la labellisation HRS4R et la réflexion sur le cadre de déontologie ont été reportées à l'année 2022 en lien avec la nouvelle gouvernance.

3.3 Progresser dans le pilotage et la mise en œuvre de la transformation numérique de l'établissement

- a. Consolider la gouvernance du numérique en l'enrichissant d'un bureau de la stratégie de transformation numérique dont le noyau réunit VP Num, VP AI, DGS et DSI de manière périodique.
- b. Construire le cahier des charges du schéma directeur de la transformation numérique et avoir *a minima* lancer l'appel d'offre.
- c. Faire le RETEX de l'activité de développement de projets numériques par la DSI (LUTINS) auprès des domaines, permettant de revenir sur les modalités de priorisation, de lancement et d'adoption des outils, de suivi et de conclusion des projets.
- d. Consolider la politique d'hébergement mutualisé en privilégiant l'usage de la nouvelle salle mutualisée SHM1 pour sa sécurité et son empreinte énergétique optimisée.
 - revenir sur les modalités de transition vers cet usage, afin de favoriser la migration des équipements,
 - aller plus loin que le seul hébergement (sec) physique des équipements des composantes ou unités et déployer une offre de services de virtualisation.
- e. Construire et activer un plan d'action pluriannuel sur la sécurité des systèmes d'information.
- f. Construire et activer un plan d'action pluriannuel sur la mise en conformité au RGPD.
- g. Finalisation et signature de la convention de coordination numérique territoriale (impliquant les établissements du périmètre ex-Aquitaine) :
 - étendre cette coordination à l'ensemble des établissements Nouvelle-Aquitaine,
 - préparer, sur le périmètre Nouvelle-Aquitaine, la phase de mise en œuvre des projets numériques CPER 2021-2027.
- h. Sur la construction du SI (Scolarité, Gestion, Recherche), dans le cadre de la dématérialisation de nos processus, parmi la quinzaine de déploiements à venir :
 - déployer et adopter l'outil GOF, par les métiers et la communauté des enseignants-chercheurs, comme l'un des socles de la digitalisation des processus Scolarité,
 - finaliser l'intégration de l'application IGEO de suivi des opérations comme enrichissement du SI Financier et comme aboutissement d'une démarche originale de co-construction avec Cocktail,
 - mener les premières expérimentations avec les parapheurs électroniques de manière concertée avec les avancées des projets FTAP,

- aboutir à une première analyse des besoins du SI Recherche,
- déployer une première version du portail The Hub comportant a minima les fiches experts,
- produire une cartographie de notre SI exhibant les liens (flux de données) entre applicatifs métiers.

Bilan :

- a. Le comité stratégique SI et numérique est installé depuis l'année 2021 et a fait l'objet d'une réinstallation en lien avec le nouveau mandat et mobilise le VP Numérique, le DGS, le DSI et le DSI adjoint. Ce comité se concentre sur la définition et le cadrage des actions structurantes du domaine numérique, et notamment la démarche de construction d'un schéma directeur de transformation numérique.
- b. La planification revue de l'élaboration du schéma directeur pose l'année 2022 pour la réalisation.
- c. La prise en compte des missions de coordination numérique territoriale en continuité de la ComUE d'Aquitaine ont conduit à une fragilité des ressources humaines mobilisables pour la gestion du portefeuille de projets SI et numérique. En conséquence le retex n'a pu être organisé. Grâce à un recrutement récent, cette démarche pourra être redynamisée au cours de l'année 2022.
- d. Le déploiement des usages de SHM1 suit une trajectoire dynamique qui conduit aujourd'hui à un taux d'occupation/réservation supérieur à 80%. Une extension est en cours de programmation pour permettre l'accueil des différents laboratoires et composantes volontaires. Un cluster de virtualisation permet de proposer aux laboratoires et composantes un service d'infrastructure de haut niveau depuis le printemps 2021. Les usages sont encore expérimentaux mais une migration importante est en train d'être mise au point concernant le laboratoire de recherche en mathématiques.
- e. Le recrutement en mars 2022 d'un RSSI et d'un ingénieur sécurité, assorti par la nomination d'un chargé de mission sécurité dans l'équipe politique ont permis d'accélérer notablement sur le volet de la SSI. Plusieurs tests de pénétration sont en cours, un audit SSI de plusieurs laboratoires ZRR est prévu et une feuille de route SSI annuelle sera présentée au comité de direction de l'établissement au cours du mois de mai.
- f. Un comité de pilotage de la mise en conformité RGPD a été installé depuis janvier 2020 et s'est réuni 12 fois. Il a permis d'avancer significativement la prise en compte du RGPD dans les travaux de recherche notamment en santé. L'action du DPO s'est vu renforcée par le recrutement d'un référente RGPD Recherche, placé au plus prêt de l'appui au montage des dossiers de recherche. Plus récemment un ingénieur « protection des données » a été recruté au sein de la DSI chargé des analyses techniques de conformité au RGPD. Enfin l'établissement s'est doté d'un logiciel dédié à la gestion des questions RGPD dans le cadre d'une démarche mutualisée à l'échelle régionale.
- g. La convention de coordination numérique territoriale a été signée le 9/2/2021 et fourni un cadre de référence pour le pilotage de toutes les actions mutualisées sur ce périmètre. Plus récemment (avril 2022) l'université de Poitiers, l'ENSMA et l'université de Limoges ont signé une convention de partenariat renforcé sur plusieurs axes dont le numérique. Une convention d'application est en cours de mise en place entre l'Etat, la Région et les établissements ESRI de Nouvelle Aquitaine pour cadrer la conduite des opérations relatives au programme INFRANUM, correspondant à la thématique numérique du volet ESRI du CPER 2021-2027. Une gouvernance dédiée au programme INFRANUM a été mise en place, intégrant des instances de différents niveaux : stratégique, pilotage

et opérationnel. Une charte de gestion a été élaborée visant à garantir le suivi et le reporting des projets, axes et opérations du programme.

h. L'outil GOF a été déployé depuis l'automne 2021, en lien avec un nouvel afficheur de l'offre de formation mis en ligne en mars 2022, qui permet une présentation automatisée de l'offre de formation aux internautes sur la base des données structurées renseignées dans GOF par les équipes pédagogiques. Ce déploiement a été rendu possible en mettant en place une équipe multi-compétence d'accompagnement des équipes pédagogiques, une aide à la saisie et en acceptant de centrer la démarche sur la partie dite « haute » de l'offre de formation, c'est-à-dire limitée au grain de l'unité d'enseignement, sans décrire les activités pédagogiques la composant.

L'application IGEO est en phase finale de déploiement. Environ la moitié des composantes et laboratoires est désormais couverte et un plan de déploiement mensuel est programmé jusqu'à la rentrée 2022, permettant d'avoir un déploiement achevé articulé avec le BR 2022 prévu en octobre.

Un parapheur électronique est en place, en lien avec le projet jugé le plus prioritaire sur ce volet, à savoir la dématérialisation des achats. De multiples difficultés ont été rencontrées au cours du projet qui accumule quasiment un an de retard sur son planning prévisionnel. La solution relative aux achats est néanmoins en phase finale avec une validation pour déploiement programmée sur le mois de mai 2022.

Les besoins en SI Recherche ont fait l'objet d'une analyse partagée en comité opérationnel SI Recherche. En fonction de la charge de travail imposée par plusieurs projets importants menés sur ce périmètre, il reste maintenant à lancer le ou les premiers projets identifiés par cette analyse.

La cartographie du SI a été réalisée, appuyée sur un logiciel dédié faisant référence sur le domaine. L'ensemble des applications et flux sont référencés et mis à disposition des différents acteurs du SI.

3.4 Améliorer la visibilité du pilotage de la politique IST de l'établissement par le service documentaire (Direction de la documentation)

a. Diffuser et mettre en œuvre une feuille de route Science Ouverte élaborée en 2020 à l'échelle de l'établissement. Cela passe par :

- le déploiement complet de l'Archive ouverte institutionnelle (Oskar) ouverte depuis septembre 2020, vers l'ensemble des UMR à travers une alimentation tout au long de l'année 2021,
- l'enrichissement de la plateforme de revues en ligne (OpenU), la consolidation de son pilotage et de son modèle économique,
- le développement d'une politique d'aide à la gestion des données de recherche,
- l'incitation à l'émergence d'actions favorisant la science citoyenne et participative,
- la formation des acteurs de la science ouverte,
- la définition d'un modèle de financement pluriannuel soutenable de ces actions.

b. Installer et activer un conseil documentaire à l'échelle de l'université (constitution et première réunion annuelle en 2021) :

- à interfacer avec le conseil d'orientation documentaire existant et garant de la politique documentaire de site,
 - à articuler avec les différents comités de pilotage et commissions qui statuent actuellement sur des projets documentaires (AOI, OpenU, commission recherche, etc),
 - à préfigurer en fonction de l'état d'avancement :
 - ✓ de la rédaction de plans de développement des collections tous supports et la mise en place de commissions consultatives spécialisées par domaine disciplinaire,
 - ✓ de la contribution de la direction de la documentation à l'alimentation du tableau de bord stratégique de l'établissement (mission indicateurs et pilotage au sein de l'équipe de direction à compter du 01/01/2020).
- c. Finaliser l'intégration dans la direction de la documentation des bibliothèques de l'UF Droit en finalisant le rattachement des personnels et en affinant l'offre de services.
- d. Faire de la politique documentaire un volet à part entière des contrats d'objectifs, de moyens et de services (COMS) des composantes de formation (volet formation à l'IST) et de recherche (volet Science ouverte).

Bilan :

- a) **L'adoption de la charte Science ouverte de l'université de Bordeaux** au CA du 15 mars 2021 marque une étape importante et témoigne du rôle majeur que l'établissement entend assumer dans ce mouvement mondial pour un libre accès au savoir. Elle s'inscrit dans le [plan stratégique à horizon 2030](#) de l'établissement, dont le développement d'une science innovante co-construite avec les partenaires et les citoyens est un pilier fort. Cette charte SO comporte 5 axes et affirme, pour chacun de ceux-ci, les objectifs et les engagements de l'établissement à court (2 ans), moyen (5 ans) et long (10 ans) termes. Elle s'accompagne d'un plan pluriannuel d'actions qui permettra très concrètement d'appuyer les avancées en faveur de la science ouverte et d'en suivre et mesurer les effets. Ces axes sont les suivants :
- Axe 1** : faire évoluer la relation avec les éditeurs en privilégiant les pratiques conformes aux principes de l'accès ouvert
- ✓ soutien des initiatives nationales et internationales en faveur de l'Open access confirmé en 2021 (la part du budget documentaire numérique engagé à ce titre a doublé en un an)
- Axe 2** : soutenir et intensifier la publication et la diffusion en accès ouvert
- ✓ poursuite de la campagne d'alimentation de l'archive ouverte institutionnelle (Oskar Bordeaux) : 62 155 références de travaux en OA (dont 30% en texte intégral) en 2021
 - ✓ consolidation de la plateforme de revues en ligne Open U : l'université de Bordeaux, associée à l'université de Lorraine et à l'INRAE, a été lauréate en novembre 2021 du 2^{ème} AAP du Fonds national pour la science ouverte (FNSO) et a obtenu un financement pour avancer tant sur le plan technologique que sur le nombre de revues accueillies mais aussi pour poursuivre l'évolution vers de nouveaux modes d'édition et de services.
- Axe 3** : appréhender les données de recherche dans une perspective extensive : de la conception des données à leur curation.
- Axe 4** : accompagner et soutenir la science citoyenne et participative
La Direction de la documentation sur la bases d'actions existantes (coopération documentaire, événements culturels, médiation scientifique) est partie prenante du projet SUNSET pour « Sciences avec et pour une société en transitions » labellisé par le MESRI.
- Axe 5** : informer, former et accompagner la communauté de recherche
- ✓ Formation des doctorants à la science ouverte et participative
 - ✓ Contribution aux grands projets de l'établissement au plan national et international sur les questions de science ouverte (INOS, Act, Enlight rise).

- b)** - La mise en place d'une **comitologie adaptée** (pilotage par un conseil pour la science ouverte au niveau de l'établissement et un comité opérationnel au niveau de chaque axe en charge de la mise en œuvre des actions) a été différée en 2022 en lien avec la perspective de l'installation d'une nouvelle équipe présidentielle.
- De la même manière la mise en place progressive de commissions consultatives spécialisées au niveau des SNI a été reportée dans l'attente des élections à venir pour les fonctions de directeurs de collèges. En parallèle, le travail sur des plans de développement des collections par grands domaines disciplines et sur des indicateurs d'usage et d'impact de la documentation se poursuit.
 - En juillet 2021, la **nouvelle convention inter-établissements** comportant un volet documentaire a été adoptée par les 5 établissements partenaires (UB, Université Bordeaux Montaigne, Bordeaux Science Agro, Science Po Bordeaux et Bordeaux INP) et porte sur la période 2021-2025.
- c)** Depuis le 1^{er} septembre 2021, 3 bibliothèques juridiques et les personnels qui y travaillent sont **intégrés à la Direction de la documentation** de l'université. L'offre de services continue d'évoluer (horaires d'ouverture confortés, harmonisation du fonctionnement en lien avec les autres BU du réseau, projet de développement de modules de formation documentaire à l'intention des étudiants de master).
- d)** Les **enjeux de politique documentaire** bien présents dans les **COMS** des départements de recherche ne s'inscrivent pas encore de manière suffisamment explicite dans les COMS des collèges de formation. Des échanges s'engagent en 2022 avec le nouveau VP formation et les directeurs de composantes.

3.5 Développer la culture de l'amélioration continue à l'échelle de l'UB

a. Consolider l'avancement des cinq projets lancés dans le cadre du programme FTAP, après une reprogrammation de l'ensemble des projets suite au premier confinement :

- le processus de gestion des conventions,
- le processus de recrutement RH,
- le processus de vote électronique (le décret autorisant ce dispositif est désormais paru),
- les processus de dématérialisation RH,
- le pôle d'appui à la gestion des unités (le recrutement du chef de projet PAGU sera finalisé fin novembre).

Le recrutement en octobre 2020 d'un chef de projet FTAP au sein de la direction de la transformation va permettre d'accélérer en 2021 l'avancée des 5 projets.

b. Continuer à faire vivre le Comité d'Amélioration Continue (COMAC) créé en 2020 et qui a pour objectif d'arbitrer les différents projets d'amélioration continue.

c. Consolider la labélisation DDRS au niveau de l'établissement : dans le cadre de la labélisation DDRS, l'année 2021 sera consacrée à la visite des experts pour finaliser la labélisation et au lancement des premiers projets pour chacun des 5 axes du label, en cohérence avec le schéma directeur disponible fin 2020.

Bilan :

Le recrutement prévu sur le projet FTAP a bien été effectué et le projet a repris sa bonne marche après une année 2020 difficile. Les cinq sous-projets avancent correctement.

Le Comité d'amélioration continue s'est réuni plusieurs fois en 2021 afin de prioriser les projets en cours.

L'appel à projet QuickWin a été lancé en fin d'année 2020. L'AAP a suscité un grand intérêt auprès de la communauté universitaire :

- 62 problématiques remontées en moins de 15 jours d'ouverture du dépôt
- 21 structures demandeuses de tout niveau de subsidiarité (services centraux, SNI, UF et UR).
- 20 thématiques abordées

10 thématiques ont été sélectionnées : Vis Ma Vie, Outil collaboratif, Outil base de données RIPI – Blisar, Gestion des notes, Automatisation de tâches répétitives – CFA, Dématérialisation des demandes d'achat, Fiche d'expression de besoin achats, Optimisation AOT – Notices de sécurité, Accueil augmenté – Chatbot, Click and Open - Boite à clés intelligente

Le succès de Quick win démontre l'attente de la communauté vis-à-vis de l'administration qui doit proposer des services plus rapides et plus efficaces aux usagers et un cadre de travail plus serein et plus fluide aux personnels. L'engagement pris lors du premier appel à projet a été de finaliser les projets en moins d'un an. C'est chose faite pour la moitié d'entre eux. Deux autres devraient être achevés d'ici l'été.

Enfin, en juin 2021 et après la visite des experts dans le cadre de l'audit de labellisation en mai 2021, l'université de Bordeaux a obtenu le label DDRS pour deux ans. Ainsi, les 5 axes du label, déclinés en variables stratégiques, sont suivis par un service dédié, en charge également du pilotage de la feuille de route des transitions environnementales et sociétales, document cadre en totale cohérence avec les axes du label afin de monter en maturité sur chacune des variables.

Le renouvellement de la labellisation aura lieu au printemps 2023.

AXE IV- Relations extérieures

4.1 Consolider le réseau de partenaires européens de l'université de Bordeaux

a. Alliance d'universités européennes ENLIGHT :

- suite à l'obtention du projet soutenu par Erasmus+ :
 - ✓ accompagner le lancement d'ENLIGHT au sein de l'université en y impliquant le plus grand nombre possible de composantes et de services administratifs,
 - ✓ bien positionner les postes de coordination administrative d'ENLIGHT au sein de la DRI et en liaison étroite avec la DRV, sans doute à travers une réorganisation autour d'un pôle « ingénierie de projets européens et internationaux »,
 - ✓ produire les livrables dont nous avons le leadership dans le projet.
- en fonction du résultat des demandes de financement à l'ANR et à H2020 :
 - ✓ renforcer l'accompagnement administratif d'ENLIGHT au sein d'UB,
 - ✓ déployer les premières actions ENLIGHT en lien avec la recherche et l'innovation, par exemple initier la préparation d'un appel à projet conjoint de type MSCA-Cofund ou autre avec les partenaires ENLIGHT.

b. Déployer et consolider les actions autour des partenariats franco-allemands bilatéraux signés en 2019/20 :

- LMU Munich : bilan du premier AAP conjoint et lancement d'un 2^{ème} appel à projet conjoint en 2021 et organisation d'un événement de « lancement » en 2021 avec une conférence de prestige +/- les collectivités territoriales / villes jumelées
- Universität Bayreuth : suite à l'ouverture du bureau de liaison à Bordeaux en septembre 2020, définir les actions, les attentes et le fonctionnement en lien avec la DRI du partenaire et optimiser l'intégration de la responsable du bureau au sein l'équipe de la DRI

c. Saisir l'opportunité du BREXIT pour développer au moins un partenariat bilatéral renforcé avec une université britannique. Il s'agit de poursuivre les discussions initiées avec une sélection d'universités (par ex. l'Université de Manchester) dans le but d'affiner les sujets d'intérêt commun pour bâtir des collaborations, organiser un symposium voire un appel à projet conjoint.

d. S'assurer du déploiement optimal et de l'intégration du projet ASSETS+ (Erasmus+ Alliance sectorielle pour les compétences – Defence technologies) dans la dynamique globale de formation de l'université de Bordeaux (NewDEAL notamment)

e. Sécuriser le modèle économique des projets européens de formation.

Bilan :

Alliance d'universités européennes ENLIGHT_: le projet ENLIGHT Erasmus+ (volet formation mobilité) s'est installé progressivement, la coordination administrative est en place à la fois à la DRI et à la DSI. La dimension ENLIGHT est bien intégrée au développement et suivi des grands projets structurants, et notamment NewDeal et ACT. Le projet ENLIGHT RISE (volet recherche innovation) est quant à lui installé à la DRV avec un premier dépôt de projet Horizon Europe. Un MSCA Cofund est en préparation sur le volet Health and Wellbeing. De manière générale, une dynamique projet conjointe Erasmus+ et Rise est en place, avec la mobilisation coordonnée de la DRV, DRI, DR, DSI et les directions et composantes associées.

La MAPI est ainsi mobilisée pour accompagner les modules en développement à UB, ainsi que l'Openlab (C. Roiné) éducation et développement des enseignants d'université. L'INSPE est mobilisé pour la formation des enseignants.

Nos étudiants participent aux programmes courts ENLIGHT (15+ mobilités de ce type 21/22) le catalogue se remplit. Trois formations ENLIGHT développées par Bordeaux se préparent pour le premier semestre 2022/23 : Urban Mines, Academic Democracy et Sustainable Campus Habitat.

Si les livrables ENLIGHT avancent, des freins internes et nationaux subsistent : installation de crédits dans les parcours étudiant, dématérialisation, diplômes conjoints. Les procédures pour le recrutement des étudiants et la reconnaissance de crédits ne sont pas encore installées.

Un des effets d'ENLIGHT est l'augmentation de la mobilité d'échange et de la mobilité courte. Un renforcement du suivi de la mobilité ENLIGHT est nécessaire pour mieux soutenir cette dynamique. Des ajustements au déploiement de l'ANR sont prévus dans ce sens.

Partenariats franco-allemand bilatéraux :

- LMU Munich : bilan du premier AAP conjoint en 2021 (12 dossiers déposés, 11 sélectionnés). En 2022, les 8 dossiers déposés ont été sélectionnés. Un événement commun UB/LMU sera organisé à courte échéance pour célébrer les projets communs aux deux institutions.

- Universität Bayreuth : le bureau de liaison à Bordeaux a permis d'amorcer plusieurs projets (matériaux, biodiversité). Un nouveau chargé de projet est actuellement en cours de recrutement.

Partenariats avec la Grande Bretagne dans le cadre du Brexit :

Un travail préparatoire conduit en 2021 a permis d'organiser au 1^{er} trimestre 2022 la venue d'une délégation de l'université de Manchester impliquant plusieurs vice-présidents a visité UB et participé à plusieurs réunions de travail organisées par les directeurs de départements de UB. Cette visite a permis de lancer plusieurs pistes concrètes de collaboration pour construire des relations de formation et de recherche dans un contexte post-Brexit, en lien avec les objectifs du plan de relance UB.

Programme ASSETS+ :

ASSETS+ (Erasmus+ Alliance sectorielle pour les compétences – Defence technologies) : Les livrables Bordeaux sont produits, l'offre de formation est installée et partagée. Prochaine étape : tirer profit de ce projet pour intégrer fortement les entreprises de l'écosystème à UB.

Modèle économique des projets européens de formation :

Ce volet n'a pas été spécifiquement travaillé en 2021 mais fait l'objet d'une analyse exhaustive dans l'éventualité d'une réponse à l'appel à projets « accélération des stratégies de développement des établissements ESR » de l'ANR.

4.2 Tableau de bord de l'internationalisation des formations et de la recherche

Cette action doit être menée conjointement avec les domaines formation, recherche et vie institutionnelle et fera l'objet d'un rapport annuel. Elle devrait permettre d'une part d'avoir une connaissance plus précise de certains paramètres quantitatifs d'internationalisation importants pour l'image et l'attractivité de l'université de d'autre part de monitorer l'impact de nos actions sur ces paramètres quantitatifs. Il convient de réunir dans un seul tableau de bord les statistiques suivantes et de les croiser avec indicateurs et objectifs des projets recherche et formation, la Charte Erasmus. Ce travail doit être engagé avec le pôle PAS :

a. L'internationalisation des formations et des étudiants:

RH (chiffre total et par pays) :

- ✓ Nombre total (et %) d'étudiants de nationalité étrangère
- ✓ Nombre total (et %) d'étudiants de nationalité étrangère en première année d'études
- ✓ Nombre total (et %) de diplômés de nationalité étrangère

Enseignements :

- ✓ Nombres de formations par niveau enseignées en anglais

Mobilité (chiffre total et répartition par pays d'origine ou d'accueil):

- ✓ Nombre (et %) de mobilités sortantes (total, Erasmus+, Fulbright ou MITACS, région, IdEX, autre)
- ✓ Nombre (et %) de mobilités entrantes (total, Erasmus+, Fulbright ou MITACS, région, IdEX, autre)

b. L'internationalisation de la recherche et de la vie institutionnelle

RH (chiffre total et par pays) :

- ✓ Nombre total (et %) de professeurs et maîtres de conférence de nationalité étrangère

- ✓ Nombre total (et %) de chercheurs / enseignants-chercheurs de nationalité étrangère
- ✓ Nombre total (et %) de professeurs et maîtres de conférence nouvellement nommés ou recrutés de nationalité étrangère
- ✓ Parmi chaires d'excellences / autres dispositifs talents, nombre (et %) de récipiendaires étrangers

■ Financements de la recherche

- ✓ Ressources annuelles de l'UB et % émanant de financements internationaux (Europe, autres)

Bilan :

Le travail sur ce volet n'a pas avancé en 2021.

Il fait l'objet de la feuille de route du VP Internationalisation et s'inscrit dans le cadre de l'implication du pôle RIPI dans le projet SPiD-Up.

4.3 Consolider nos partenariats internationaux stratégiques

a. Formaliser la création d'un institut conjoint de recherche, d'innovation et de formation avec l'Université de Waterloo au Canada et organiser un événement autour des 10 ans du partenariat. Finaliser le schéma de collaboration le plus adapté.

b. Développer une feuille de route commune avec l'Université de Kyoto dans le cadre du partenariat renforcé en recherche entre nos deux établissements, dans le cadre de la sélection récente d'UB comme un des premiers partenaires stratégiques de l'université de Kyoto. Les thèmes d'intérêt commun pour les prochaines années s'articulent autour des matériaux et de l'énergie ; de la médecine et de la santé ; et des Afriques dans le monde. L'organisation du quatrième symposium Bordeaux-Kyoto en 2021 devrait permettre d'établir une feuille de route sur ces sujets de collaboration.

c. Continuer à déployer la stratégie Afrique de l'université de Bordeaux, notamment autour des actions ci-après :

■ mise en place de projets de formation et de recherche multidisciplinaires autour de 3 hubs au Maroc, en Côte d'Ivoire et en Ethiopie, en établissant un lien avec le partenariat Université de Bordeaux-Université de Kyoto,

■ formalisation d'un réseau alumni internationaux avec un volet Afrique.

d. La stratégie Bienvenue en France nous appelle à développer une stratégie ciblée et réfléchie de promotion et de recrutement auprès des partenaires africains (réseau Campus France, postes diplomatiques, lycées d'excellence...) dans une approche stratégique et partenariale de la mobilité individuelle.

Pour faire évoluer et structurer plus avant la coopération entre l'université de Bordeaux, le Maghreb et le reste du continent africain, il serait pertinent de se pencher sur l'émergence des campus franco-X. Ces nouveaux formats de coopération transnationale font partie des grands axes de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche françaises à l'international. Une discussion pourrait ainsi être engagée avec plusieurs partenaires dans les hubs mentionnés ci-dessus (Maroc, Côte d'Ivoire, Ethiopie) ou éventuellement d'autres partenaires, tels que l'Université Franco-Egyptienne (UFE), le campus franco-sénégalais qui s'apprête à lancer un AAP pour constituer un consortium de partenaires côté français.

e. Mise en place d'un fonds commun de soutien aux collaborations avec National Taiwan University : premier appel à projet lancé fin 2020.

f. Analyse d'autres opportunités de collaborations (mobilités, partenariats privilégiés...) à développer en Asie.

L'Asie représente 70% de la croissance des mobilités étudiantes internationales sur les 15 dernières années. Tenant compte de cette réalité, il convient de mener une politique de promotion et de recrutement adaptée vers ce continent, notamment vis-à-vis des nouveaux pays fortement émetteurs de mobilité : en Inde, en Chine, comme en Asie du Sud-Est.

L'établissement pourrait ainsi s'appuyer sur sa longue tradition d'accords interuniversitaires avec le Japon pour développer de la coopération triangulaire avec des pays d'Asie du Sud-Est comme la Malaisie ou Singapour. On pense notamment au *Malaysian Japanese International Institute of Technology* (MJIT) de l'Université de Technologie Malaysia (UTM) qui coopère de manière très intégrée avec Tsukuba ou l'Université de Tokyo et qui s'inscrit dans une suite logique au développement de la coopération universitaire internationale de l'Université de Bordeaux sur le continent asiatique.

Au-delà, il faut envisager une redéfinition de notre stratégie avec la Chine via la mise en place de nouveaux partenariats. La conduite d'un benchmarking et si possible de missions exploratoires en 2021, ainsi que l'analyse des actions proposées par les postes diplomatiques (par exemple avec l'ISVV, opportunité en cours d'exploration) devrait permettre de cibler des partenaires potentiels.

g. Alliance U7+ : cibler un livrable commun dans le courant de l'année 2021 pour l'action que nous co-coordonnons, à mettre en place conjointement avec l'université d'Ottawa (par exemple un programme de global citizenship) ; continuer à assurer une représentation active dans les groupes de travail

h. Renforcer notre partenariat avec le Ban Ki-moon Center for Global Citizens, dans le cadre d'ENLIGHT d'une part (où ils sont partenaires associés et représentés dans l'external advisory board) et de notre stratégie de coopération avec l'Afrique d'autre part.

Bilan :

De manière générale, l'année 2021 a été durement impactée par le contexte pandémique, les activités et actions ont repris progressivement au 2eme semestre, en fonction des zones géographiques.

Stratégie Afrique: celle-ci est revue dans le contexte post-pandémie et en lien avec la politique des transitions. Un groupe de travail est installé pour identifier des thèmes prioritaires et affiner la stratégie en particulier en matière de dynamique territoriale.

Bienvenue en France : des actions pilotes ont été mises en œuvre sur quelques destinations tests (Ouzbékistan, Egypte,...) fin 2021 afin de tester les effets d'une démarche plus proactive de promotion de la mobilité vers l'université de Bordeaux, combinée avec un suivi plus personnalisé des étudiants prospects rencontrés. Ces actions ont été co-organisées par le BACI et le BPI. Par ailleurs, une délégation test au Sénégal a été réfléchiée en 2021 et est en cours de planification au 2eme semestre 2022 autour de nouveaux formats de coopération transnationale.

NTU fonds : un appel à projet a été lancé entre NTU et UB en 2021 : 3 dossiers ont été déposés et financés par le fonds commun UN-NTU.

Collaboration avec l'Université de Kyoto : le quatrième symposium conjoint Bordeaux-Kyoto s'est tenu de façon virtuelle en 2021 et a permis de dégager des objectifs communs. Un nouvel IRP-CNRS-UB devrait être créé dans le domaine des matériaux entre UB et UK.

Collaboration avec l'Université de Waterloo : nous avons célébré les 10 ans du partenariat entre UB et UW et poursuivi la construction du nouvel « institut sans murs » devant piloté nos futures initiatives. UB a participé à un séminaire conjoint de recherche avec le nouvel institut d'intelligence artificielle de U. Waterloo et le Waterloo Institute of Nanotechnology (WIN) dans le but d'identifier des thèmes de recherche communs en intelligence artificielle et en sciences des matériaux. Un appel à projet pourrait émerger de ces discussions.

Coopération Asie : l'année 2021 a durement impacté les coopérations avec l'Asie, qui ne reprennent que lentement en 2022.

Alliance U7+ : UB s'est impliquée en 2021 dans la préparation d'une formation sur le *leadership global*, à laquelle Estèle Jouison a participé en tant que co-enseignante, en mai 2022 à Ottawa. Des projets de coopération autour de l'entrepreneuriat et innovation émergeront. En juin 2022, UB participera au Presidential Summit.

Rmq : UB s'est également impliqué en 2021 dans le réseau **Humane** (Heads of University Management & Administration Network in Europe), association internationale visant à structurer et animer un réseau international oeuvrant pour l'innovation dans l'enseignement supérieur et l'excellence managériale associée.

Le Ban Ki-Moon center s'est retiré du projet ENLIGHT

4.4 Poursuivre l'internationalisation des formations et du campus et la reconnaissance des compétences associées dans le parcours des étudiants et des personnels

L'Europe demeure la 1^{ère} zone des étudiants en mobilité internationale avec 2.8 millions d'étudiants accueillis en 2018. 4 pays européens, dont la France, accueillent plus de la moitié de ces mobilités. Les autres pays sont le Royaume-Uni, l'Allemagne et la Russie.

86% des européens qui partent étudier à l'étranger restent sur le continent. L'Europe reste la 2^{ème} zone d'origine des étudiants en mobilité derrière l'Asie-Océanie avec 1,3 millions d'étudiants hors de leur pays.

La France n'est classée que 9^{ème} pays de destination des étudiants européens avec 43 000 étudiants européens accueillis en 2018. Les consortia d'universités européennes doivent permettre de rendre aux établissements français leur place centrale en Europe. Le recrutement français est en effet traditionnellement tourné vers l'Afrique et le Moyen-Orient.

- a. Installer et démarrer ENLIGHT dans la formation – mise en œuvre de WP2 en articulation avec ACT/SFRI/NewDeal.
- b. Diversifier et renforcer les modalités de la mobilité - échanges virtuels, mobilités hybrides et virtuelles afin de protéger et consolider nos partenariats à l'ère du COVID / post-COVID, prise en main par SNI et composantes des objectifs et indicateurs de la Charte Erasmus 21-27 (à intégrer au tableau de bord et suivi PAS (cf.4.2)).
- c. Ancrer plus fortement le suivi de l'internationalisation dans les SNI et composantes – politique de recrutement, coordination mobilité, amélioration continue de l'offre de formation (opportunité accréditation).

Bilan :

Dans la continuité de la dynamique ENLIGHT, la diversification de la mobilité est effective : installation des dispositifs Erasmus + Blended Intensive Programmes (BIP), ENLIVE, Internationalisation@home (NewDeal), VIU, Module Cincinnati (H. Lamoliate Schmidt)...

Les UE d'ouverture, BCC et l'accréditation sont des évolutions positives qui permettront de mieux asseoir ces possibilités dans les formations, pour le moment les procédures et la reconnaissance de crédits est fragile. Ces formats ne sont pas suffisamment identifiés par les composantes. Le suivi par les bureaux de mobilités doit se stabiliser.

Le programme BSS (Bordeaux Summer Schools) a pour objectifs i/ d'attirer les jeunes chercheurs internationaux et les inciter à revenir, ii/ devenir une référence internationale en matière d'écoles d'été. Il poursuit son développement et va reprendre ses activités en présentiel en 2022. En 2021, le programme BSS représente :

- 7 écoles d'été virtuelles, de fin mai à mi-octobre
- 303 candidatures, 258 participants* (73 UBx, 37 français, 148 internationaux)
- 97 intervenants (28 UBx, 12 français, 57 internationaux)
- 7 sites web dédiés, 7 plateformes événementielles, +80 conférences enregistrées
- +100 heures de formation, +45 heures de travaux interactifs, +12 heures d'échanges informels (programme social)

Une enquête de satisfaction réalisée auprès des participants (taux de réponse de 38,4%) montre que :

- 85% affirment avoir développé leurs compétences à l'issue de l'école (39% « *agree* », 46% « *strongly agree* »)
- 75% souhaiteraient poursuivre leurs activités à Bordeaux (39% « *will* », 36% « *definitively will* »)
- 97% recommanderaient les Bordeaux Summer Schools à leur entourage (16% « *will* », 81% « *definitively will* »)

Une PhD Academy sur la photonique a été organisée par UB, LMU et l'INRS et s'est tenue à VIU. Il est prévu que deux enseignants de UB puissent enseigner sur le campus de VIU dans les années qui viennent.

4.5 Accompagner, de façon transversale, la définition du nouveau cadre et des nouvelles modalités de gouvernance pour les programmes IdEx de soutien à l'internationalisation

Nouvelle programmation IdEx – soutien à l'internationalisation

4.6 Actualiser le système conventionnel avec les partenaires (EPSCP) den bilatéral et en inter-établissements : Bordeaux INP, UBM, IEP, BSA, ESTIA.

Marquée par la crise COVID, l'année 2020 n'a pas permis de terminer le cycle d'actualisation du conventionnement avec les partenaires initialement prévu. Toutefois, le contexte de l'évaluation HCERES permet de repositionner ce travail et de lui associer des enjeux forts.

Le conventionnement inter-établissements (offres de services pour le compte de tous, qu'UB porte concernant le sport, la santé, la coopération documentaire ou encore le numérique ; qu'UBM porte au titre du service inter-établissements de gestion du domaine universitaire (SIGDU)), le travail de bilan a pu être réalisé en 2020 et la finalisation de la nouvelle convention multilatérale est programmée pour la fin du premier semestre 2021. Elle intégrera notamment une clarification des

modalités de gouvernance et du modèle économique associé à chaque périmètre d'activité. Menée parallèlement par UBM, la renégociation de la convention inter-établissements relative au SIGDU sera l'objet d'une attention particulière, dans le contexte de dévolution du patrimoine. Le contexte HCERES et de définition d'U30 permettront de repositionner les conventionnements bilatéraux, en les articulant plus nettement à la stratégie de l'établissement. Ainsi, les relations avec les établissements associés seront précisées à travers un cadre partenarial renforcé.

Bilan :

Comme souhaité, les enjeux de nos relations avec nos partenaires EPSCP ont été portés au travers de l'évaluation HCERES et des échanges spécifiques avec nos partenaires sur ce sujet afin de coordonner nos stratégies et remontés.

Au regard du calendrier politique de l'établissement, le choix a été de laisser la révision possible des conventions bilatérales au choix de la prochaine équipe politique considérant l'absence d'échéance datée, attendu par la nature du lien contractuel (convention d'association avec décret pas de durée).

4.7 Poursuivre le développement de la politique territoriale

Il s'agira en premier lieu de finaliser l'installation des actions de la convention de coordination territoriale en veillant à leur bonne intégration dans l'organisation politique et administrative de l'établissement (tant pour les actions portées par l'UB que pour les actions portées par les autres établissements signataires). Administrativement, il s'agira de terminer l'installation de la nouvelle Direction des Affaires publiques et Territoriale créée en 2020.

Le développement de diverses actions de politique territoriale (campus délocalisés, délocalisations PASS, campus connectés, etc) se poursuivra en étroite synergie avec les parties prenantes internes et externes. Déjà engagée depuis plusieurs années, la collaboration avec les collectivités locales visera à un partage accentué d'objectifs stratégiques, notamment à travers les rencontres bilatérales d'ores et déjà mises en place.

En 2021, le chantier d'analyse des activités de l'UB sur le territoire sud-aquitain, en lien avec l'appui de la fondation Euskampus, doit permettre de définir une politique territoriale propre à ce territoire en lien étroit avec l'Université du Pays Basque.

Bilan

L'année 2021 a été marquée par l'atterrissage des dernières actions et la pérennisation de celles déjà existantes dans le modèle CCT aussi bien opérationnellement par la mise en place des conventions d'application et l'exécution de celle-ci, tout comme politiquement par le suivi mensuel des chefs d'établissement à l'occasion d'une instance de pilotage.

Au sein de l'université de Bordeaux, l'année écoulée, a permis de renforcer les équipes par le recrutement des ETP manquants et ainsi initier les actions attendues.

Cette réalité a été particulièrement juste pour la direction des affaires publiques et des territoires au sein du pôle Communication et Vie Institutionnelle. L'intégration de deux personnes a donné la possibilité de coordonner l'activité avec les actions de la CCT portées par l'établissement mais surtout fixer la méthodologie et le diagnostic attendu dans le cadre du portage de l'action de « Territorialisation et animation des écosystèmes » dans le cadre de la convention de coordination territoriale en y associant l'ensemble des signataires de la CCT (LRU, UPPA, UBM, INP, Sciences Po Bordeaux, BSA et UBx).

La DAP&T a accompagné opérationnellement la direction de l'établissement dans les relations institutionnelles aussi bien au travers des coordinations bilatérales avec les partenaires publics comme la Région ou le CROUS ou encore en lien avec les campus délocalisés agenais et

périgourdin tout en renforçant un lien institutionnel à partir de lien projet à l'image de l'Agglomération de Mont de Marsan.

De même, 2021 a été l'année de reprise des échanges avec les services d'Etat en région et la Région Nouvelle-Aquitaine au sujet du CPER 2021-2027 sur les trois volets : immobilier, équipements scientifique et numérique. Ce dernier point étant animé par l'université de Bordeaux au travers un dialogue collectif avec les acteurs du territoire néo-aquitain dont l'université de Poitiers et Limoges au regard notamment de la convention de coordination numérique territoriale.

N.B : voir avec Olivier Pujolar sur Euskampus

4.8 Diffuser et mettre en œuvre la politique partenariale de l'établissement

Les accords-cadres conclus dans les années précédentes sur le volet Sport de la politique partenariale, avec de grandes fédérations sportives, le CREPS, différents clubs de sports, couvrent l'ensemble des thématiques de l'établissement (Formation, Recherche, Vie de campus, développement économique...). Certains accords seront renégociés, de nouveaux seront conclus, notamment avec un enjeu fort d'articulation avec la dynamique fédératrice JO 2024, dans la poursuite logique de la labellisation Génération 2024 et dans la récente sélection de l'université comme Centre de préparation des Jeux (CPJ). L'université s'engagera dans une approche partagée avec les autres acteurs de son territoire reconnus comme CPJ (communes, CREPS).

Une attention particulière sera portée aux communications interne et externe autour des politiques partenariale et territoriale de l'établissement, afin que ces dernières soient mieux connues et partagées.

Bilan :

La diffusion de la politique partenariale de l'établissement s'opère au travers d'actions dédiées sur des projets tels que le sport mais aussi les sujets en lien avec les transitions ou encore par le biais des appels à projets déposés et dont l'établissement définit des cercles de partenaire *ad hoc* en fonction des objectifs visés (ACT, InnovationS,...).