



RÉGION ACADÉMIQUE
NOUVELLE-AQUITAINE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

université
de BORDEAUX

Université de Bordeaux

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



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

Entre

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

d'une part

Et

L'université de Bordeaux, représentée par Dean Lewis, président de l'université,

d'autre part

Article 1 : Objet du contrat

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

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

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

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

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

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

Article 2 : Engagements financiers et modalités de versement

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

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

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

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

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

Article 3 : Modalités de suivi

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

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

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

Une revue intermédiaire est organisée en 2028.

Article 4 : Plan d'action détaillé

CHAPITRE I : La stratégie de l'université de Bordeaux 2026-2030

1. Une signature renforcée pour 2030

Entre 2026 et 2030, l'université de Bordeaux consolide sa **signature** : **une université pluridisciplinaire, de recherche intensive, innovante, ancrée dans ses territoires et ouverte sur le monde**. Elle entend conforter son modèle d'université publique, riche de ses valeurs et tournée vers l'avenir, capable de produire et de transmettre une connaissance rigoureuse et indépendante. Elle réaffirme le rôle de l'université comme garante de la liberté académique, du débat scientifique et de la diffusion de connaissances fiables dans la société. Elle se distingue par son **excellence scientifique**, portée par onze départements de recherche, sept grands programmes de recherche labellisés (GPR)¹, deux instituts hospitalo-universitaires (IHU)² et ses quatorze *Graduate programmes*³. Elle concentre des pôles d'excellence reconnus à l'échelle mondiale, notamment en neurosciences, cardiologie et immunologie, matériaux, photonique, informatique ou en santé publique numérique⁴. La recherche constitue le socle du modèle pédagogique distinctif de l'université : une **formation par et pour la recherche**, qui place les étudiants au contact direct de la production des connaissances et renforce leur capacité à appréhender la complexité des grands défis contemporains. Ce modèle distinctif irrigue l'ensemble de ses cursus, du premier cycle au doctorat, et s'étend jusque dans ses campus de proximité.

Par son offre de formation — portée au sein de ses collèges et instituts —, ses pratiques pédagogiques en constante évolution, et son environnement propice à une **expérience étudiante enrichie**, l'université de Bordeaux forme les générations aux métiers de demain et accompagne la montée en compétences tout au long de la vie. Elle est aussi une **université étendue**, présente dans une quinzaine de villes de Nouvelle-Aquitaine, des antennes d'Agen, Périgueux, Pau, Bayonne, Mont-de-Marsan et Dax — une couverture territoriale rare pour un établissement de ce rang, qui constitue un choix assumé et un atout distinctif.

¹ **BPS** - Sciences des Plantes — Bordeaux ; **BRAIN_2030** — Initiative pour le futur des neurosciences bordelaises en région Nouvelle-Aquitaine ; **HOPE** — Comprendre le bien-être et les comportements humains pour améliorer la société et les décisions publiques ; **Human Past** - L'histoire de l'Humanité ; **IPORA** — Recherche interdisciplinaire orientée vers l'élaboration de politiques en Afrique ; **LIGHT** - Sciences de la lumière et de ses applications ; **PPM** — Matériaux post-pétrole.

² **Lyric**, maladies du rythme cardiaque, et **VBHI**, prévention des maladies vasculaires cérébrales.

³ AFRICA, ARCHEO, Bordeaux Neurocampus, Cancer Biology, Cardiac EP, Digital Public Health, EcoPoDeMa en économie, EUREKA (chimie, physico-chimie des matériaux), Infinity² (physique subatomique, physique des hautes énergies et astrophysique), LEXFI (droit et innovation), LIGHT Sciences & Technologies, Numerics, SENSE (éco- et agrosystèmes), et SiTH (*Science and Technology for Health*).

⁴ À ce sujet, voir notamment : Hcéres, Synthèse des évaluations de la recherche de l'université de Bordeaux, publié le 02/02/2023 ; p.25 : **neuf secteurs de recherche se distinguent au niveau mondial** et dix-sept ont une reconnaissance internationale. <https://www.hceres.fr/fr/rechercher-une-publication/synthese-des-evaluations-de-la-recherche-de-luniversite-de-bordeaux>

Actrice de référence de son écosystème, l'université de Bordeaux exerce un rôle de chef de file académique sur le site bordelais, en fédérant un large réseau de partenaires, dont les organismes nationaux de recherche (CNRS, INSERM, INRIA, INRAE et CEA), le centre hospitalier universitaire (CHU) de Bordeaux ainsi que les grandes écoles qui lui sont associées (Bordeaux-INP, Sciences Po Bordeaux, ESTIA, Bordeaux Sciences Agro et l'Institut d'Optique), et contribue à la dynamique régionale au sein de la Convention de coordination territoriale Nouvelle-Aquitaine (CCT). Elle est aussi une université **résolument tournée vers l'international** : au-delà de l'Europe et de son alliance ENLIGHT, elle entretient des partenariats stratégiques structurants avec le Japon, les États-Unis, le Canada et Taiwan, et rayonne à l'échelle mondiale par ses domaines d'excellence académique (cf. Chapitre V).

Engagée et responsable, l'université de Bordeaux a développé une stratégie forte sur la question des **transitions environnementales et sociétales**, qu'elle entend pleinement intégrer dans l'exercice de l'ensemble de ses missions. Elle contribue ainsi activement à la transformation des territoires. Lieu de développement et de transmission des connaissances et des savoirs, profondément tournée vers la société et en lien étroit avec ses partenaires, elle inscrit cette ambition dans un **dialogue constant entre sciences et société** : elle contribue à la diffusion de la culture scientifique et à l'expression de l'esprit critique, éclaire le débat public et construit, avec les acteurs des territoires, des réponses partagées aux enjeux de demain.

Sa signature institutionnelle est aussi reconnue par les partenaires et la région académique comme reposant sur un **haut degré de maturité institutionnelle**, une culture ancienne du pilotage intégré et une capacité éprouvée à conduire des transformations complexes, constituant un facteur de confiance majeur pour l'État et les partenaires.

2. Enjeux structurants et défis à horizon 2030

Dans un environnement marqué par l'intensification des concurrences académiques, des contraintes structurelles croissantes et une complexification des écosystèmes institutionnels, l'université doit relever plusieurs défis structurants : **maintenir un haut niveau d'ambition académique et scientifique, anticiper et adapter son modèle aux évolutions de son environnement** tout en préservant la qualité du service public rendu, la cohérence de son projet et la qualité de vie à l'étude et au travail de ses communautés, et renforcer la **cohérence et l'impact de l'action collective** (avec ses partenaires et les acteurs publics).

Ces défis appellent à l'horizon 2030 une réponse stratégique articulée autour des grands enjeux présentés ci-après.

L'université identifie comme enjeu majeur sa **capacité à relever les grands défis contemporains** — santé, climat et environnement, transitions numériques, souveraineté industrielle — en conjuguant excellence en recherche fondamentale, interdisciplinarité, innovation, éthique et ouverture sur la société. Elle s'appuie sur son initiative d'excellence et ses dispositifs les plus performants (GPR, IHU, *Graduate programmes*, PUI Bordelais) pour développer des pôles de rang international et renforcer le continuum formation-recherche-innovation et transfert, inscrit au cœur de son modèle. **Pour 2026-2030**, elle consolide ses pôles d'excellence et en fait émerger de nouveaux, tout en soutenant l'interdisciplinarité et la recherche à risques. La **démarche FORESITE** structure la coordination de la recherche du site et offrira le cadre d'affirmation d'une **signature scientifique de site**, répondant aux grands défis contemporains. Le **pôle universitaire d'innovation bordelais (PUI)**, déjà reconnu, doit permettre de continuer de renforcer les capacités d'innovation par l'articulation entre les acteurs de l'innovation du site bordelais et les filières économiques régionales. Enfin, en lien avec la réponse aux grands défis contemporains, l'université s'appuie sur des dispositifs favorisant les approches croisées, les terrains d'expérimentation et le dialogue entre sciences et société (label SAPS, *living labs*, notamment).

Dans un contexte de transformation rapide des compétences, des métiers et des publics, l'université place la **réussite des projets étudiants** dans toute leur variété au cœur de ses priorités. Cela suppose une offre de formation capable de s'adapter en continu, en articulant des socles disciplinaires solides avec le développement de compétences transversales, notamment liées aux transitions, à l'innovation et à l'ouverture internationale. Dans ce contexte, la **soutenabilité de l'offre** et la caractérisation de la **cohérence de la carte régionale** des formations constituent des enjeux majeurs. Il s'agit d'adapter en continu le contenu des parcours et leurs capacités d'accueil, en lien avec les partenaires institutionnels et territoriaux, afin de garantir l'équilibre entre l'accès aux formations, la réponse aux besoins socio-économiques locaux et nationaux et la soutenabilité tant financière qu'humaine. La réussite étudiante ne peut toutefois être dissociée des conditions de vie, d'accueil, d'accompagnement et d'engagement des étudiants. Elle suppose de développer un environnement propice à une **expérience étudiante enrichie**, où chacun puisse s'engager, créer, expérimenter et acquérir autrement des compétences. Garantir des campus inclusifs, favorables au bien-être, à la santé et à la citoyenneté, en collaboration avec les collectivités territoriales et le CROUS, constitue un enjeu structurant pour l'université, qui fait de la vie étudiante un levier d'attractivité, de réussite et d'égalité des chances et de rayonnement territorial.

Enfin, pour assumer ses missions de service public et son rôle de chef de file dans un contexte durablement contraint, l'université doit pouvoir s'appuyer sur un socle renforcé et **conforter son modèle économique et sa durabilité**. Dans ce cadre, la soutenabilité de son modèle repose sur sa capacité à transformer les contraintes structurelles en leviers de développement. Les évolutions démographiques, les limites capacitaires, les tensions financières et les attentes sociétales croissantes impliquent d'adapter en continu son organisation, ses priorités et ses modes d'action, tout en préservant la qualité du service rendu, la cohérence du projet institutionnel et les conditions de travail et d'étude.

La pleine propriété de son patrimoine, une GPEEC adaptée aux échéances de renouvellement (33 % des EC en départ prévisible à dix ans) et l'accélération de la transition énergétique et environnementale de son patrimoine, constituent des leviers essentiels de résilience et de responsabilité pour préserver son modèle et sa capacité à porter un projet institutionnel et partenarial ambitieux et soutenable dans la durée.

Pour compléter ce panorama stratégique :

1/ Feuille de route stratégique COMP 2028-2030 de l'université de Bordeaux, octobre 2025 ; 2/ « De la vision stratégique à la mise en œuvre – Grands programmes : programmation à 2027 », juillet 2025, université de Bordeaux.

<https://www.u-bordeaux.fr/actualites/grands-programmes-de-luniversite-de-bordeaux-nouvelle-programmation-jusquen-2027>

CHAPITRE II : Diagnostic territorial / des territoires en transition, une université étendue

Les territoires sur lesquels l'université de Bordeaux déploie ses missions connaissent des mutations profondes, liées aux transitions écologiques, numériques, économiques, démographiques et sociétales. Ces évolutions redéfinissent les besoins en formation, en recherche, en innovation et les attentes envers le service public. Elles renforcent aussi les exigences en matière de coordination des acteurs, d'anticipation et de soutenabilité du modèle universitaire.

Dans ce contexte, l'université s'inscrit dans une **dynamique territoriale forte, constitutive de son modèle** et pleinement intégrée à la mise en œuvre de ses missions. Cette dynamique trouve ses racines dans une trajectoire institutionnelle singulière : la fusion de trois universités du site bordelais en 2014 a permis la naissance d'un **établissement d'envergure**, positionné à la croisée des axes atlantique et européen. Première et grande université de recherche pluridisciplinaire du Sud-Ouest de la France, elle représente près de 40 % des effectifs étudiants de Nouvelle-Aquitaine, avec plus de 54 000 étudiants en 2025-2026⁵. Elle concentre également une part majeure de la recherche multidisciplinaire régionale, portée par ses 11 départements de recherche, ses 71 structures dont 55 unités mixtes et deux instituts hospitalo-universitaires (IHU) et plus de 2000 doctorants, ce qui en fait un acteur central et structurant pour son territoire.

L'université de Bordeaux s'inscrit depuis lors dans une **conception d'université étendue**, présente et active à plusieurs échelles, jouant à chacune d'elles un rôle de relais et d'articulation entre le local, le national, l'Europe et l'international. Cette capacité à mobiliser des partenaires à toutes ces échelles, à réduire les distances et à renforcer la cohérence entre niveaux d'action constitue un atout distinctif pour répondre aux défis territoriaux et aux grandes transitions contemporaines.

La métropole bordelaise constitue un territoire attractif pour les étudiants, les entreprises et les activités socio-économiques, et l'université de Bordeaux est un acteur important pour son attractivité : un habitant sur dix travaille ou étudie à l'université de Bordeaux, qui se positionne comme l'un des principaux employeurs de la région et comme un contributeur significatif à son activité économique. Les autres territoires de Nouvelle-Aquitaine, où l'université est présente *via* ses campus de proximité (à Agen, Périgueux, Pau, Bayonne, Mont-de-Marsan et Dax) expriment des besoins importants en matière d'accès à l'enseignement supérieur, de développement des compétences et de maintien des talents. Ces dynamiques territoriales peuvent s'accompagner de tensions structurantes : des taux de scolarisation de la population 18-30 ans inférieurs à la moyenne nationale, une population étudiante très concentrée sur la métropole bordelaise au détriment des territoires de proximité, des pressions sur certaines capacités d'accueil notamment en santé, des disparités dans les besoins en compétences selon les bassins d'emploi et des difficultés d'accès aux droits et aux services pour certains publics étudiants⁶.

Dans ce contexte, l'université **adapte en continu son offre aux besoins territoriaux** : cursus ouverts et modulaires, articulés avec la recherche et les filières régionales (projets CMA). Ce pilotage suppose une autonomie accrue pour ajuster capacités d'accueil et contenus, appuyée

⁵ 38 % des inscrits, dataESR (<https://data.esr.gouv.fr>)

⁶ Voir notamment : Stratom-Strater 2024 — CCT NA, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace, DGESIP-DGRI, 08/01/2025.

sur une vision partagée des besoins en compétences et une coordination renforcée - favorisée par la CCT et la Région académique - en matière d'orientation et de données de flux.

La présence de plus de 54 000 étudiants sur le territoire constitue par ailleurs en soi un fait territorial majeur : les étudiants sont des acteurs économiques, culturels et citoyens qui contribuent au dynamisme des territoires. La politique de vie étudiante est un marqueur fort de l'université — reconnue comme université promotrice de santé - mais des fragilités persistent aussi (précarité, logement, santé mentale) qui appellent des réponses coordonnées avec les collectivités, le CROUS et les acteurs de santé.

Les territoires attendent aussi de l'université qu'elle contribue à répondre aux **grands défis contemporains par la recherche et l'innovation**. Le diagnostic met à présent en évidence une recherche de haut niveau, structurée et partenariale, mais également la nécessité de renforcer encore l'anticipation des transformations, l'émergence de nouvelles thématiques et l'impact territorial des activités scientifiques, notamment avec des approches systémiques de ces enjeux⁷. Les ambitions de l'université pour 2026-2030, présentées en suivant, s'inscrivent en cohérence avec les orientations du SRDEII 2022-2028 de la Région Nouvelle-Aquitaine, dont les trois grandes priorités — accélérer les transitions au service de la compétitivité et de l'emploi, renforcer la souveraineté par l'innovation responsable, placer l'humain et l'équilibre des territoires au cœur du développement — rejoignent pleinement les axes stratégiques de l'université en matière de recherche, d'innovation et de dialogue sciences-société. L'université présente tous les atouts nécessaires pour contribuer au premier plan à l'objectif régional de devenir la première région écoresponsable, compétitive et décarbonée de France d'ici 2030.

Enfin, la **robustesse institutionnelle** conditionne la capacité de l'université à honorer ses engagements territoriaux dans la durée. Elle repose sur une GPEEC adaptée aux enjeux de renouvellement académique, la transformation durable du patrimoine, et une gouvernance partenariale active (Comité pour le Développement, FORESITE, PUI, CCT, Conseils de sites) garante de la cohérence de l'action collective.

Ces constats constituent autant de points d'attention que l'université de Bordeaux entend prendre pleinement en compte dans la mise en œuvre de ses missions et de sa dynamique territoriale en 2026-2030, comme en témoignent les orientations développées dans les sections suivantes.

Quelques documents à l'appui de ce diagnostic :

1/ *Compte-rendu du dialogue territorial du 9 décembre 2025,*

2/ *Etudes d'impact économique des sites universitaires d'Agen et Périgueux, université de Bordeaux.*

⁷ C'est notamment le sens de démarche des Grands Défis en Science de la Durabilité mise en place par l'université.

CHAPITRE III : Priorités contractuelles

Au regard des priorités nationales fixées par le MESRE, des attentes régionales exprimées par la région académique, de la stratégie de l'université de Bordeaux (Chapitre I) et de la concertation avec ses partenaires, le présent chapitre explicite les priorités essentielles de l'établissement pour la période 2026-2030. Chaque priorité est déclinée en objectifs majeurs à atteindre à l'horizon 2030 et accompagnée d'**engagements plus spécifiques**.

Un **plan d'action**, fourni en annexe, précise ces engagements en termes de conditions d'opérationnalisation, de livrables et de temporalité.

Outre les quatre priorités fixées dans les quatre volets thématiques déterminés par l'État (formation, vie étudiante, recherche et innovation, pilotage et immobilier), l'université a fait le choix de déterminer des priorités revêtant un caractère plus transverse (cf. priorité 5).

Priorité 1 — Recherche et innovation : repousser les limites de la connaissance et relever les défis contemporains

Université de recherche intensive, l'université de Bordeaux entend consolider l'excellence scientifique de ses pôles de recherche, renforcer l'interdisciplinarité et amplifier l'impact de ses travaux au service des grands défis contemporains et de la société. Elle place le continuum entre recherche, innovation et valorisation au cœur de sa stratégie, en lien étroit avec ses partenaires académiques, institutionnels et socio-économiques.

En 2026-2030, l'université de Bordeaux se dote de **quatre objectifs stratégiques** en lien avec cette priorité, eux-mêmes déclinés en quelques engagements phares :

- > **Consolider et développer des pôles de recherche de rang international**, en soutenant l'excellence scientifique, l'émergence de nouvelles thématiques stratégiques, et en adressant les grands défis contemporains par l'interdisciplinarité (approche Grands défis en science de la durabilité), et la collaboration européenne. En particulier :
 - **Affirmer la stratégie scientifique de l'université et du site** et s'appuyer sur les directions des départements de recherche pour la différencier
 - **Poursuivre les dispositifs de soutien à l'interdisciplinarité (dont RIE/Observatoire, etc.)** et renforcer l'intégration de ces dispositifs notamment en s'appuyant sur les nouvelles approches autour des grands défis contemporains (recherche à risques, sciences de la durabilité)
 - **Promouvoir l'intelligence artificielle (IA)** dans une approche responsable intégrant les enjeux éthiques et environnementaux à la fois comme un objet de recherche et un moyen pour accélérer les découvertes (IAforScience)
- > **Renforcer le continuum recherche-innovation** dans toutes les disciplines en associant les représentants des filières prioritaires du territoire et des collectivités, et en préservant les moyens, pour un transfert réussi et impactant des résultats de la recherche vers la société. En particulier :
 - **Renforcer la détection des résultats valorisables et l'accompagnement des chercheurs** notamment dans les 9 domaines de recherche porteurs d'innovation (DPI) dits « pépites »
 - **Intensifier les interactions avec les acteurs socio-économiques** pour développer les

ressources propres notamment au bénéfice de la mission de transfert

- **Développer un campus d'innovation** (tiers lieux, hébergement d'entreprises, nouveaux espaces d'apprentissage, espaces de coworking, *fablabs*, etc.)
- > **Asseoir notre responsabilité de chef de file** en confortant les dynamiques FORESITE et PUI pour un pilotage coordonné renforcé.
 - **Conforter les dynamiques FORESITE et PUI aussi bien dans leur dimension stratégique que celle des moyens** : maintenir une gouvernance de site pérenne afin de piloter les grandes orientations stratégiques, poursuivre la structuration opérationnelle du site en renforçant les dynamiques de mutualisation et simplification.
- > **Promouvoir la science ouverte et le dialogue science-société**, en favorisant la diffusion de la culture scientifique et la participation des citoyens, et en renforçant l'impact territorial des actions scientifiques (*Living Labs*), y compris sur les campus de proximité. En particulier :
 - **Conforter une politique ambitieuse de science ouverte et de dialogue sciences-société**, incluant la diffusion de la culture scientifique, le développement de recherches participatives, orientée vers la réponse à des défis concrets (*living labs*, dispositifs citoyens), la coordination régionale des actions labellisées SAPS et l'implication des campus de proximité au service de la science dans les territoires.
 - **Promouvoir une recherche pleinement ouverte sur la société et les territoires**, en s'appuyant sur les interfaces créées entre Recherche/Formation/société pour développer des actions répondant à des défis concrets, ancrées dans des problématiques locales et sociétales, impliquant les parties prenantes pour analyser et concevoir des solutions ayant les capacités de transfert dans la société et de passage à l'échelle (modèle des *living labs* initié dans le grand programme ACT).

Priorité 2 — Formation : une offre de formation centrée sur la réussite étudiante

L'université de Bordeaux place la réussite des projets étudiants, sous toutes leurs formes, au cœur de sa politique de formation. Dans un contexte de diversification des publics, d'évolution rapide des métiers et de fortes attentes sociétales, elle engage une transformation de son offre afin de garantir des parcours soutenables, lisibles et adaptés aux besoins des territoires, tout en préparant des diplômés éclairés, capables de s'insérer et d'évoluer dans un monde en mutation. Elle poursuivra le pilotage fin de son offre de formation s'appuyant sur les critères d'attractivité, d'inclusivité, de réussite étendue, de devenir, de soutenabilité et de positionnement de son offre sur son territoire régional, national et international.

En 2026-2030, l'université de Bordeaux se dote de **trois objectifs stratégiques** en lien avec cette priorité, eux-mêmes déclinés en quelques engagements phares :

- > **Transformer l'offre de formation** pour proposer des cursus ouverts, modulaires et lisibles, adaptés à la diversité des publics, des parcours et des rythmes d'apprentissage. En particulier :
 - **Poursuivre la transformation progressive de l'offre de formation selon le modèle de cursus ouverts** en rendant les parcours de formation plus modulaires, personnalisables et flexibles, à partir de feuilles de route renouvelées dans un dialogue renforcé avec le rectorat sur l'évolution des besoins sur les territoires, les flux étudiants et les conditions de soutenabilité.
 - **Structurer une offre plus lisible et plus accessible pour tous les publics.**

- > **Adapter des programmes de formation** pleinement connectés à leur environnement scientifique, socio-économique et sociétal, au service des grands défis contemporains et des transitions. En particulier :
 - **Faire évoluer l'offre de formation en lien étroit avec les besoins socio-économiques**, les métiers d'avenir, les métiers en tension et les transformations du territoire. Il s'agit également de favoriser le développement des compétences transversales attendues pour faciliter l'employabilité de nos étudiants.
 - **Consolider des programmes de formation pleinement ancrés dans la recherche et ouverts aux grands enjeux scientifiques, environnementaux, sociaux et sociétaux**. Il s'agira de garantir un adossement de la formation à la recherche dans toutes les formations.
- > **Placer l'orientation, l'autonomisation et la réussite des apprenants au cœur de l'offre de formation et de l'expérience d'apprentissage** pour former de futurs diplômés éclairés et dotés de solides compétences disciplinaires et transversales favorisant leur insertion dans la société et leur capacité à s'adapter aux évolutions de demain. En particulier :
 - **Renforcer l'accompagnement des étudiants et des apprenants** dans la construction de leur parcours, de leur projet et de leur réussite, en tenant compte de la diversité de leurs besoins.
 - **Développer une expérience de formation enrichie**, fondée sur des pédagogies actives et le renforcement des compétences transversales.

Priorité 3 — Vie étudiante : un levier de réussites, d'inclusion, de citoyenneté et d'attractivité

L'université de Bordeaux fait de la vie étudiante un pilier structurant de la réussite académique, de l'égalité des chances et de l'attractivité de ses campus. En plus de consolider une offre de services de qualité, lisible, inclusive et accessible à chacun, la politique de vie étudiante ambitionne à être différenciante, en s'appuyant sur l'identité de l'établissement et sur sa capacité à développer le pouvoir d'agir de ses étudiants. L'ensemble de cette politique s'appuie sur un partenariat renforcé avec le CROUS pour franchir une nouvelle étape en maximisant l'efficacité des dispositifs au bénéfice des étudiants.

En 2026-2030, l'université de Bordeaux se dote de **trois objectifs stratégiques** en lien avec cette priorité, eux-mêmes déclinés en quelques engagements phares :

- > **Garantir un accueil et un accompagnement, inclusif, respectueux et équitable, favorable à la réussite et à l'attractivité**, en tenant compte de la diversité des parcours, des situations, des vulnérabilités et des besoins sur l'ensemble des campus. En particulier :
 - **Favoriser l'attrait de l'enseignement supérieur et de l'université** et donner à voir à travers sa politique de vie étudiante, une **université accueillante, attractive et accessible**, pour éveiller les ambitions et ouvrir les possibles, en déployant un **plan d'action construit notamment avec le CROUS et le rectorat**.
 - **Renforcer l'accueil, l'accès aux droits** (santé, sociaux, dispositifs portés par les organismes et collectivités...) **et l'accompagnement** des étudiants dans leur vie à l'université, tout particulièrement lors de leurs premiers pas à l'université, et dans la durée pour les plus vulnérables.

- > **Faire des campus des lieux de vie favorables au bien-être et à la santé durable**, portés par une identité forte d'université promotrice de santé engagée dans les transitions, en agissant sur un ensemble de déterminants : santé mentale et sexuelle, sport pour tous, sport santé, prévention, alimentation, environnement d'études. En particulier :
 - Poursuivre l'action en faveur de la qualité de vie et du bien-être étudiant, en **travaillant sur les déterminants du bien-être et sur un rythme soutenable pour l'épanouissement de chacun**.
 - **Contribuer à un meilleur accès aux logements étudiants** en complémentarité avec le CROUS.
- > **Enrichir l'expérience étudiante et renforcer le pouvoir d'agir**, en faisant de la vie étudiante un espace privilégié d'engagement, de citoyenneté, de création et d'ouverture sur la société, pour former des acteurs de leur campus et des territoires, dans une université conçue comme lieu d'apprentissage, d'expérimentation et de co-construction. En particulier :
 - **Renforcer une expérience étudiante riche, responsable et citoyenne**, au service du faire et du vivre-ensemble.
 - **Faire des campus des espaces de lien social, d'expérimentation et de dialogue avec la société**.

Priorité 4 — Pilotage, gouvernance et immobilier : soutenir la performance et l'autonomie de l'université

Pour garantir la cohérence, l'efficacité et la soutenabilité de son action, l'université vise un pilotage stratégique intégré, une gouvernance responsable et une gestion maîtrisée de ses ressources et de son patrimoine. L'université veillera à intégrer la soutenabilité humaine des transformations engagées, en évaluant systématiquement leur impact sur la charge de travail et les conditions d'exercice des personnels. En renforçant sa capacité de pilotage, l'établissement poursuit son objectif d'améliorer sa trajectoire budgétaire et écologique, par la sécurisation et rationalisation de la chaîne de la dépense, la performance des usages et l'optimisation de son fonctionnement interne. Face aux mutations de l'enseignement supérieur et à une contrainte démographique marquée, l'établissement déploie une politique RH pluriannuelle visant à maintenir son potentiel académique afin de réduire le sous-encadrement et renforcer le temps dédié à la recherche, tout en optimisant l'organisation des fonctions administratives et techniques. Enfin, l'établissement doit accélérer sa transition énergétique et environnementale, renforcer la résilience du patrimoine, des infrastructures et de ses processus internes. Ces leviers constituent les conditions indispensables à l'exercice de ses missions et à la pérennité de son modèle académique.

En 2026-2030, l'université de Bordeaux se dote de **trois objectifs stratégiques** en lien avec cette priorité, eux-mêmes déclinés en quelques engagements phares :

- > **Poursuivre le renforcement des capacités de pilotage de l'université**, à des fins de résilience, de durabilité et comme prérequis pour déployer une stratégie de développement dans le temps, avec l'enjeu de parvenir à un véritable pilotage intégré, et en s'appuyant sur sa gouvernance interne et partenariale pour conduire une action publique coordonnée, cohérente et efficiente. En particulier :
 - **Sécuriser, piloter et rationaliser la chaîne de la dépense**, avec un triple enjeu de fluidification, de pilotage renforcé et de maîtrise des coûts et de l'empreinte environnementale (en lien avec le SPASER)
 - **Améliorer la performance des usages** : poursuivre la mutualisation, la flexibilité et

l'adaptation aux nouveaux modes d'enseignement, de travail et de recherche, pour gagner en efficacité et optimiser les ressources

- **Optimiser le fonctionnement interne** pour gagner en cohérence organisationnelle, qualité de vie au travail, soutenabilité et efficience collective
- > **Consolider le potentiel académique en déployant une GPEEC adaptée aux enjeux** de formation, de recherche et de leurs fonctions de soutien, et en affirmant notre rôle d'employeur responsable, facteur d'attractivité et d'engagement des personnels. En particulier :
 - **Déployer une GPEEC stratégique**
 - **Accompagner les leaders de demain**
 - **Accroître l'attractivité du métier d'enseignant-chercheur et de l'établissement**
- > **Anticiper et maîtriser les risques** afin d'assurer la résilience organisationnelle, numérique et patrimoniale face aux risques climatiques, environnementaux, économiques, juridiques, éthiques, sociaux et sécuritaires, et se doter d'un plan d'adaptation/atténuation. En particulier :
 - **Accélérer la transition énergétique et environnementale** en poursuivant la trajectoire ambitieuse de réduction (consommations, émissions), en priorisant l'évolution des usages, les rénovations globales, le pilotage énergétique et les énergies renouvelables
 - **Renforcer la résilience du patrimoine et des infrastructures** de l'établissement par l'augmentation de la capacité d'autonomie énergétique et la sécurisation des infrastructures critiques

Priorités transverses — Partenariats et territoires, transitions

Des priorités transverses irriguent aussi la stratégie de l'université en 2026-2030, en particulier en matière d'ancrage territorial, d'ouverture internationale et de partenariats :

- > **Gouverner et piloter efficacement l'écosystème partenarial.** Enjeu : mieux maîtriser les relations, les actualités stratégiques, clarifier les responsabilités, positionnements respectifs et zones d'influence.
 - Se donner les moyens d'un pilotage transverse et d'une connaissance partagée des partenariats stratégiques de l'université (académiques, socio-économiques, métropolitains, européens et internationaux)
 - Renforcer la cohérence et l'articulation des différentes instances et espaces de gouvernance partenariale
- > **Déployer des projets partenariaux à impact territorial, académique et sociétal, participatifs** à l'image des living labs promus par l'université de Bordeaux, pour coconstruire des solutions essaimables, mesurables et transférables, intégrant recherche, innovation, engagement étudiant et participation des parties prenantes aux échelles locale, nationale et européenne.
 - Capitaliser sur le plein potentiel de l'Alliance ENLIGHT en sécurisant la poursuite et l'approfondissement des actions menées avec nos partenaires en lien avec la stratégie de l'université.
 - Soutenir la consolidation du portefeuille de partenaires internationaux structurants et réciproques de l'université en lien avec la stratégie pour faire émerger des projets à fort impact.

CHAPITRE IV : Gouvernance et affectation des ressources

1. Une gouvernance intégrée au service du pilotage stratégique et de la mise en œuvre du COMP

Le pilotage du déploiement du COMP s'appuiera sur la gouvernance de l'établissement telle que révisée depuis 2023. Ces modalités ont été éprouvées dans le cadre du COMP 2023-2025, déployé concomitamment à la **rénovation de la gouvernance IdEx- Grands programmes et des dialogues stratégiques à l'université**. Le retour d'expérience des trois dernières années permet aujourd'hui de renforcer le niveau d'intégration du pilotage et d'en améliorer la cohérence globale, notamment dans l'articulation avec les moyens.

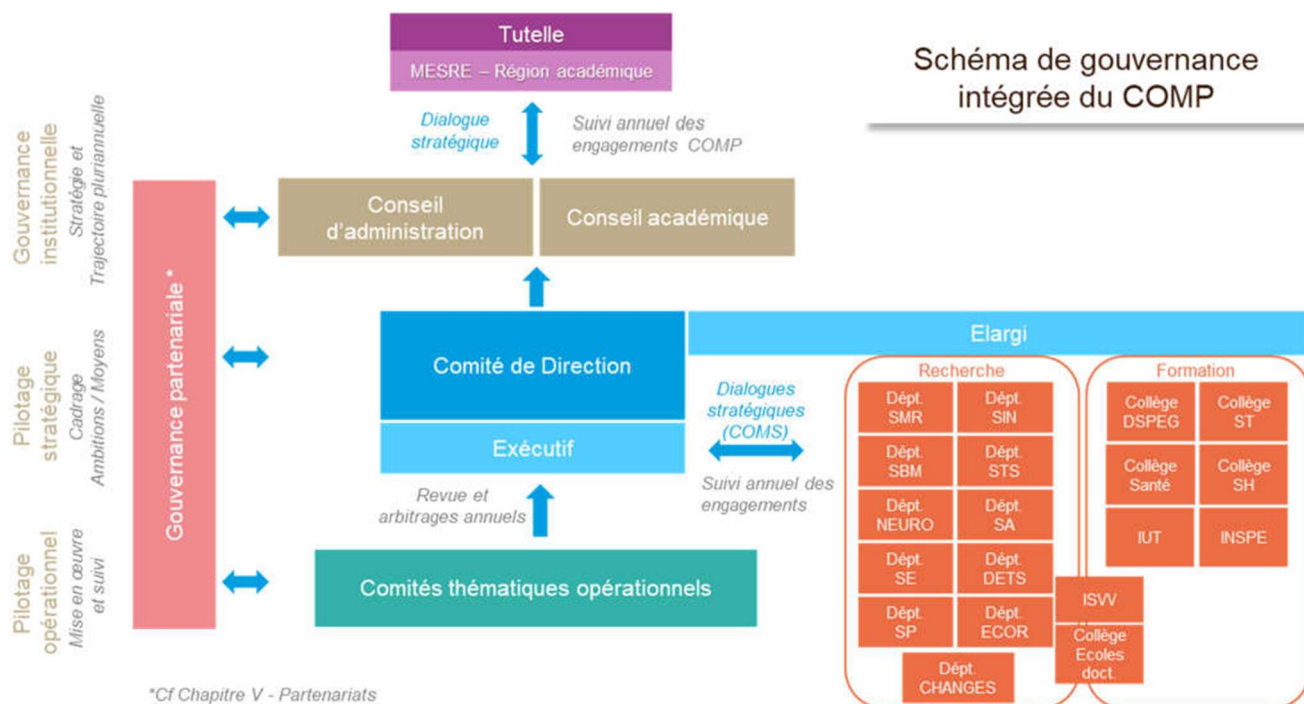
Ainsi, l'animation interne est organisée par la gouvernance au niveau central au sein du **Comité de direction (CoDir)**, et étroitement articulée et partagée avec les **composantes de formation et de recherche** dans le cadre des CoDir Formation, CoDir Recherche et CoDir Elargi. Le déploiement du COMP sera également suivi dans le cadre du dialogue stratégique annuel avec les composantes, intégrant les grandes orientations stratégiques, les chantiers thématiques et l'articulation avec les moyens.

Cette organisation est complétée par une **gouvernance thématique structurée** (CoDir Stratégique/exécutif, Comités thématiques Opérationnels — CTO) chargée de piloter la trajectoire et la stratégie de développement de l'université dans sept champs définis (recherche, formation, innovation, institution, transitions et sciences pour la société, bien-être des communautés, Europe et international), appuyée par des leviers de financement spécifiques (COMP 1, IdEx, Grands programmes).

La mise en œuvre du COMP fera l'objet d'une information et d'un suivi réguliers dans les **conseils centraux** de l'université (conseil d'administration — CA, conseil académique — CAC) ainsi que dans les instances de dialogue social lorsque nécessaire. L'objectif est d'assurer un portage collectif du COMP, fondé sur le partage de ses orientations et l'adhésion des communautés, au service du projet de l'établissement. Le dispositif général de pilotage du COMP alimentera ainsi régulièrement les conseils centraux (CA, CAC) pour orienter les décisions structurantes de l'établissement.

Le déploiement du COMP sera régulièrement présenté au sein de la **gouvernance partenariale et de site**, au niveau stratégique transverse (Comité pour le Développement) et sectoriel (Foresite, PUI/Comité de pilotage Innovation, CCT, Conseils de sites...). Une attention particulière sera portée à la lisibilité et à l'efficacité de ces différentes instances, afin d'éviter les redondances et de couvrir l'ensemble des enjeux. L'expérience des dialogues territoriaux conduits en décembre dernier a confirmé l'intérêt de ces formats pour structurer un échange stratégique avec les partenaires.

À terme, le dispositif de pilotage devra permettre non seulement de définir les orientations, mais également d'assurer un suivi régulier de l'avancement, de partager des bilans réguliers et de pouvoir réajuster les priorités ou modalités d'action au regard des résultats constatés. Il doit permettre de renforcer les dynamiques de participation et de co-construction avec les communautés universitaires dans l'élaboration et le suivi des politiques de l'établissement. Sur la période 2026-2030, il contribuera à garantir la cohérence globale des actions menées et l'ajustement progressif des moyens fléchés au regard des trajectoires constatées, tout en garantissant l'alignement avec les partenaires.

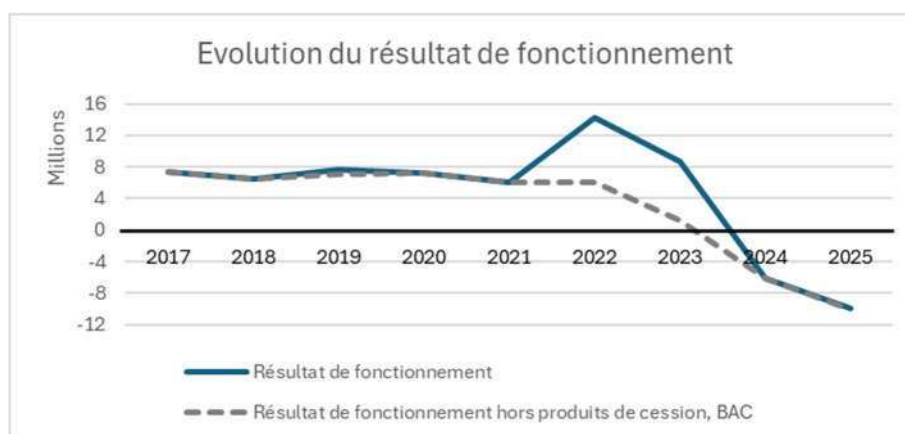


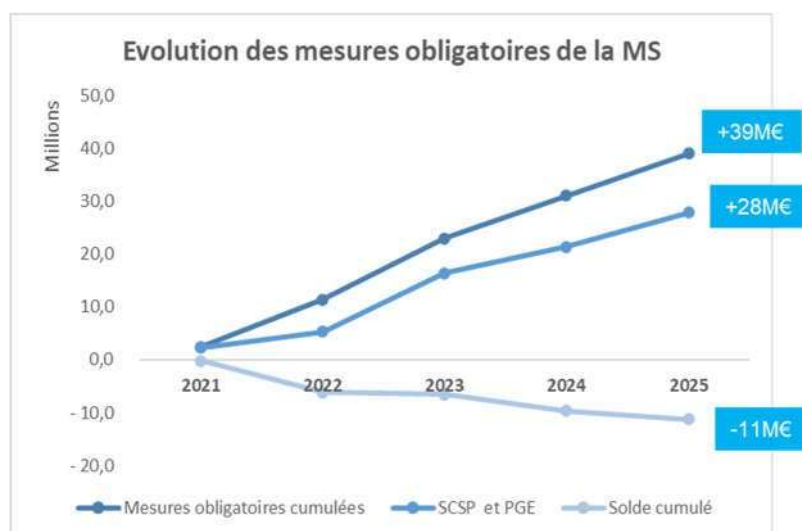
L'enjeu du passage d'un « COMP 0.8% » à un « COMP 100% » est de renforcer encore le niveau d'intégration entre activités/financement socle et projets/financements complémentaires, afin de garantir un **modèle d'ensemble à la fois cohérent, lisible et équilibré**. Dans cette perspective, l'affectation des ressources est pensée pour refléter cette intégration, en garantissant une plus grande adéquation entre ambition et moyens.

2. Affectation des ressources et soutenabilité du modèle : piloter la trajectoire dans un contexte contraint

Le COMP s'inscrit dans un contexte budgétaire contraint marqué par une dégradation de la trajectoire financière de l'établissement, qui doit être pris précisément en considération.

Depuis 4 ans, les effets conjugués d'un contexte inflationniste mondial, d'une hausse devenue durable des coûts de l'énergie et de mesures nationales obligatoires en matière RH sont venus perturber nos équilibres financiers.



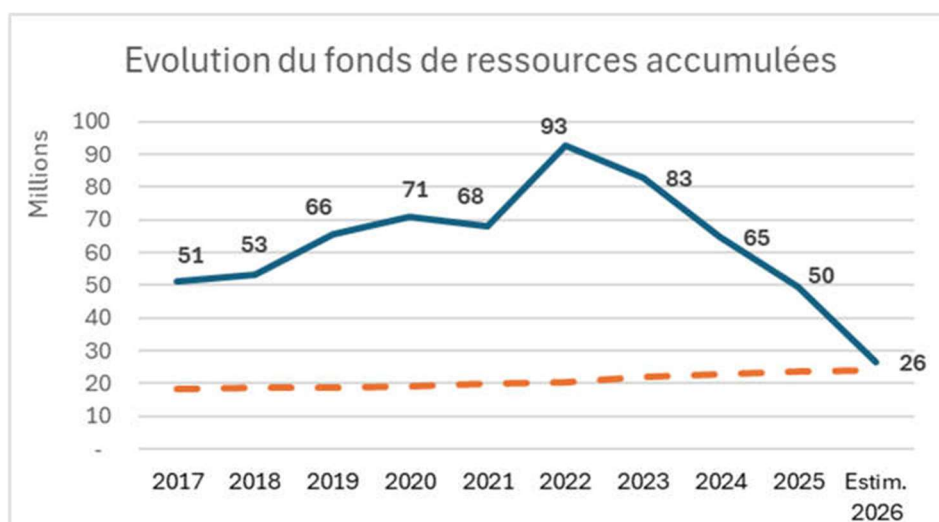


En dépit d'une politique patrimoniale active (cession en 2022 et bail à construire en 2023), l'établissement a encaissé une dégradation structurelle de son résultat de fonctionnement.

En cohérence avec les grandes orientations de son SPSI, l'université avait déjà entrepris la rénovation énergétique de ses bâtiments (financement sur appel à projets comme le plan France Relance ou en autofinancement), ce qui a permis pour partie d'atténuer les effets de la crise énergétique.

En revanche, le financement partiel des mesures nationales obligatoires sur le volet masse salariale constitue le principal facteur de dégradation de la santé financière de l'établissement. Depuis 5 ans, les vagues successives de mesures RH ont représenté une hausse de +39M € des dépenses de masse salariale, compensée à hauteur de 21 M€ par la SCSP et atténuée pour 7 M€ par des efforts de maîtrise interne (plan de gestion des emplois), creusant un déficit chronique et structurel d'environ 11 M€.

Les marges de manœuvre de l'établissement (fonds de ressources accumulées), qui lui permettaient jusqu'à présent de décliner sa stratégie d'investissement, se retrouvent désormais également mobilisées pour absorber ce déséquilibre, obérant sa capacité à investir sur le long terme.



A date, l'établissement anticipe une dégradation continue de sa trajectoire financière à 5 ans et le passage sous les 15 jours de fonctionnement de son ratio de soutenabilité relatif au fonds de ressources

accumulées sur un horizon d'un à deux ans.

Scenario BI ajusté des tendances connues à date	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
RESULTAT	6 M€	14 M€	9 M€	-6 M€	-10 M€	-16 M€	-27 M€	-24 M€	-32 M€	-35 M€
FDRA	68 M€	93 M€	83 M€	65 M€	50 M€	26 M€	-7 M€	-29 M€	-56 M€	-81 M€
Trésorerie	196 M€	229 M€	222 M€	216 M€	203 M€	179 M€	146 M€	124 M€	97 M€	72 M€
Trésorerie en jours de FCT en CP hors INV (>30j)	152	171	153	142	130	111	89	75	58	43
FdRA en jours de FCT en CP hors INV (>15j)	53	69	57	43	32	16	-4	-18	-34	-48
Charges de personnel / prod. encaissables < 83%	77%	76%	75%	78%	78%	80%	81%	81%	82%	82%

Ce diagnostic, qui sera partagé aux élus du conseil d'administration lors du débat d'orientation budgétaire, souligne la déconnexion qui s'opère entre la hausse mécanique et constante de nos dépenses et la stagnation de nos ressources (effet ciseau).

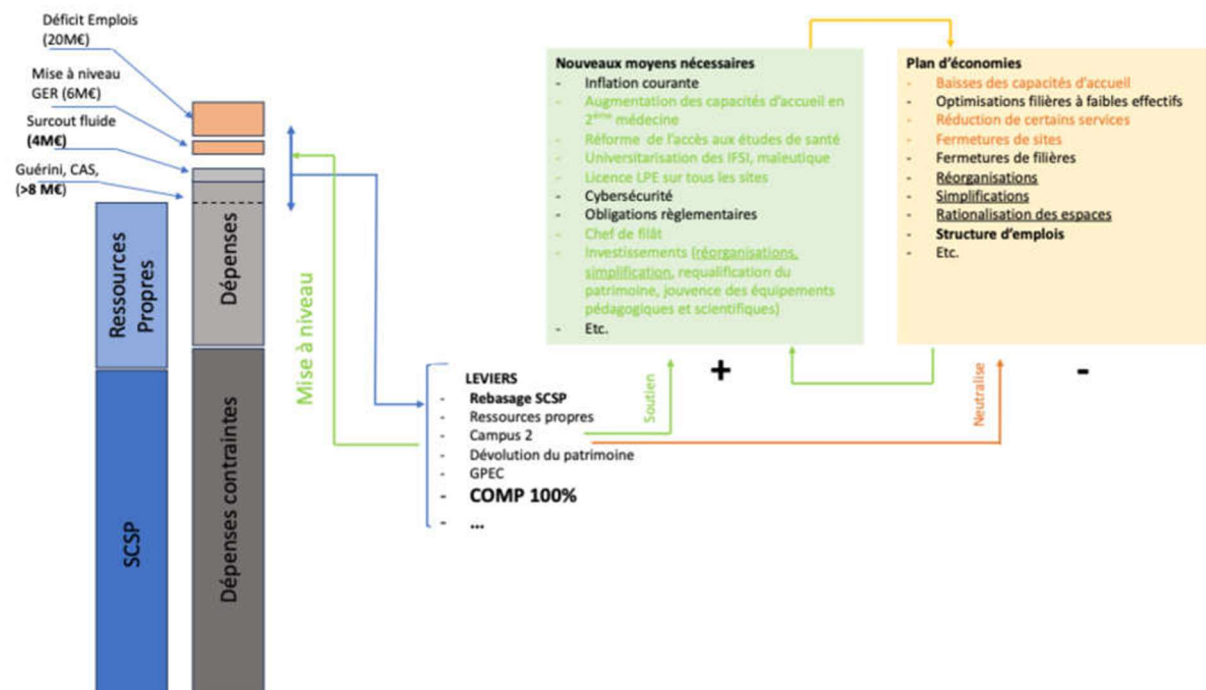
Dans ce contexte singulier, l'université peut s'appuyer sur de solides expertises en matière de pilotage et d'expertise qui aideront à s'orienter dans le choix de la résilience, tout en préservant les fonctions « cœur » que sont la recherche intensive et la formation.

Ainsi, afin de rendre le modèle économique de l'établissement plus robuste et optimisé, la politique volontariste en matière de ressources propres et de valorisation immobilière doit être résolument poursuivie. En parallèle, une action responsable et objectivée doit être menée sur le niveau de dépenses, et donc sur les missions et les organisations.

Si tous les leviers possibles sont et seront utilisés de manière agile et raisonnée (IdEx et les reliquats Campus), le bonus contractuel sera absolument nécessaire pour faire face aux enjeux des années à venir et mener les transformations indispensables.

Schéma Modèle intégré Stratégie et Moyens

Actualisation de la projection financière pluriannuelle prévue en V2



Pour compenser le déficit structurel d'environ 15 M€ en 2026, l'établissement engage un plan de soutenabilité sur 5 ans* (cf schéma plan de soutenabilité). Ce déficit structurel, amené à évoluer en fonction de la conjoncture, sera atténué grâce à l'activation de différents leviers : plan d'économies

structurelles (ajustement d'activité, optimisations), mobilisation de co-financements existants, opportunités de nouveaux financements ou de ressources propres et bonus contractuel lié au COMP.

Ainsi, le bonus contractuel doit s'envisager dans un schéma général permettant de réaliser les transformations de l'université tout en maintenant ses missions essentielles, son niveau d'excellence et son rôle majeur de chef de file. Il permettra de concrétiser les projets indispensables de rationalisation des organisations, tout en maintenant une exigence réelle en matière de formation, de vie étudiante, de recherche et d'innovation. Il sera la condition du développement de l'université dans un contexte désormais unanimement reconnu comme des plus contraint, qui ne pourra être que partiellement ajusté par la mise en place conjuguée d'un plan d'économie et l'utilisation optimale des différents leviers disponibles.

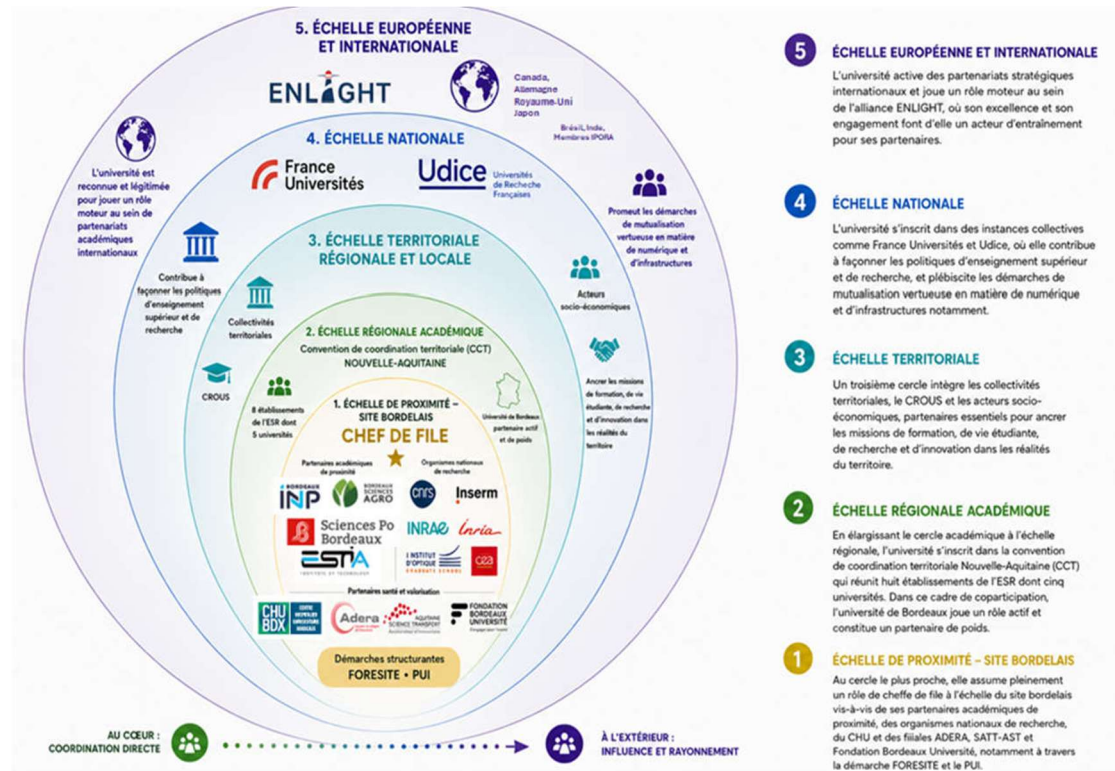
Leviers — Plan de soutenabilité sur 5 ans pour sécuriser la trajectoire et soutenir le modèle



La projection de bonus contractuel s'appuie sur une hypothèse de 1% de la dotation, soit 18,7M€ sur les cinq années du COMP. Cette hypothèse permet d'une part d'apporter une correction au déficit de financement initial, en appui du redressement de la trajectoire dans un plan de soutenabilité sur cinq ans. D'autre part, elle permet à l'établissement de sécuriser ses priorités contractuelles : conforter les missions cœur (recherche et innovation, formation, vie étudiante), optimiser et sécuriser le fonctionnement général en appui (dont la GPEEC en appui du potentiel académique, optimisation des dépenses, sécurisation des risques).

CHAPITRE V : Partenariats / le modèle bordelais intégré et ses enjeux 2026-2030

L'université de Bordeaux s'inscrit dans une dynamique partenariale forte, constitutive de son modèle et pleinement intégrée à la mise en œuvre de ses missions. Le modèle partenarial de l'université s'organise en cercles concentriques de coopération renforcée, et s'appuie sur une diversité de partenaires, d'une richesse singulière, à différentes échelles (cf. schéma).



Cette dynamique partenariale se décline sous différentes formes, allant de conventions bilatérales à des coopérations multilatérales (dont des services inter-établissements) et des dispositifs de co-pilotage sur des programmes structurants (PUI, InnovationS⁸, ACT...).

Riche, mais hétérogène, cette dynamique appelle encore un effort de structuration et de lisibilité, qui sera l'un des engagements du COMP 2026-2030.

1. Des partenariats structurants pour un ancrage territorial renforcé : du site bordelais à la Nouvelle-Aquitaine

Forte de son poids académique et scientifique sur le site bordelais et à l'échelle régionale, l'université assume **une responsabilité particulière d'animation et de contribution à la dynamique métropolitaine et régionale de l'enseignement supérieur et de la recherche publics**.

À l'échelle du site bordelais, l'université structure et anime un socle académique et scientifique fortement intégré avec Bordeaux INP, Sciences Po, Bordeaux Sciences Agro, l'IOGS et les ONR⁹, ainsi qu'avec le CHU dans le domaine de la santé (réactivation du CRBSP¹⁰ comme instance décisionnelle). Deux dispositifs structurent la coopération en R&I :

- > FORESITE pour la coordination recherche,
- > et le PUI pour l'innovation et le transfert.

Pour 2026-2030, l'ambition est d'approfondir cette animation — stratégie scientifique de site, simplification des modes de fonctionnement communs, outils de gestion partagée, GPEEC concertée face aux départs à la retraite — et de conforter le pilotage des entités satellites ou partagées (SATT AST, ADERA, Fondation Bordeaux Université, IHU, etc.). Les collaborations avec l'université Bordeaux Montaigne seront aussi renforcées, appuyées sur les UMR partagées, la MSHA ou le PUI. Cf annexe : feuille de route FORESITE.

L'université entretient également des relations structurées avec les acteurs socio-économiques du territoire — entreprises partenaires, pôles de compétitivité, clusters régionaux et agences de développement — notamment à travers une vingtaine d'accords-cadres avec des entreprises couvrant formation, stages et recherche partenariale, et une participation active à la gouvernance de plusieurs de ces structures dans le cadre du PUI.

La dynamique Eurorégion et transfrontalière est renforcée par son partenariat Euskampus (avec l'université du Pays Basque).

Les **coopérations métropolitaines** portent en priorité sur la vie étudiante (logements, alimentation durable, rythmes étudiants...), en co-responsabilité ; ainsi que sur les sujets de transitions (living labs et réseau de chaleur), avec le CROUS et dans un dialogue renforcé avec les collectivités et l'ARS. En 2026-2030, l'intensification du partenariat avec le CROUS (cf. *volet spécifique annexé au COMP*), l'ARS (*idem*) et les collectivités contribuera au renforcement de la qualité de vie étudiante, au développement local et à l'adaptation de l'offre de formation et de services aux besoins locaux.

À l'échelle régionale, la **CCT Nouvelle-Aquitaine** constitue le levier de pilotage partagé de l'offre de formation, fondé sur des données communes de flux et d'insertion, avec l'objectif

⁸ Grand programme InnovationS labellisé dans le cadre de l'appel à projets « ExcellencES » du PIA4, pour 7 ans.

d'en renforcer la lisibilité et la soutenabilité territoriale. Cette scène d'échanges, qui a également un pendant numérique, pourra être ponctuellement ouverte à des acteurs non académiques pour travailler la réponse aux besoins du territoire. L'élargissement de l'offre de formation en santé fera l'objet d'une réflexion spécifique commune avec l'UPPA, le CHU de Bordeaux et les centres hospitaliers du sud de la région. Les infrastructures numériques régionales sont aussi une priorité travaillée dans le cadre de la démarche INFRANUM (ou NAÏCCA). De plus, depuis la mise en place du label SAPS, les universités se sont positionnées comme des acteurs essentiels de la diffusion de la culture scientifique et du dialogue Science & Société, en particulier les six universités de Nouvelle-Aquitaine labellisées, une dynamique à préserver et amplifier.

Les **relations avec les collectivités territoriales et l'État** sont stratégiques pour 2026-2030 : la Région Nouvelle-Aquitaine, les départements, la Métropole, et la Région académique et le ministère sont des soutiens et partenaires incontournables pour l'ancrage des campus, le financement des infrastructures (réseau de chaleur), la qualité de vie étudiante ou l'adaptation de l'offre de formation régionale aux réalités locales. Une attention particulière devra être portée aux partenariats avec les collectivités territoriales contribuant au financement des campus de proximité hors métropole bordelaise. Cette attention se traduit déjà par des conventions de partenariat avec plusieurs collectivités territoriales, que l'université de Bordeaux entend renouveler et inscrire dans la durée, en cohérence avec les engagements du présent contrat.

2. Rayonnement européen et international : une stratégie partenariale ciblée et intégrée

L'université développe une politique partenariale à l'échelle européenne et internationale, autour de projets co-construits et d'investissements réciproques avec ses partenaires, qui profite à son écosystème local. En cohérence avec son ambition de rayonnement et d'attractivité, l'université est également un contributeur majeur de réseaux d'influence à l'échelle européenne et internationale.

Sa politique partenariale s'appuie en particulier sur son alliance européenne, dispositif qui dans un contexte géopolitique incertain représente un levier d'autonomie stratégique européenne. Elle permet notamment de partager des ressources et expertises sur six grands défis sociétaux (santé, climat, numérique...), de renforcer les mobilités internationales, de créer des formations et laboratoires transfrontaliers, et de renforcer l'accès aux financements européens comme Horizon Europe. La **pérennisation du financement d'ENLIGHT au-delà de 2027** (relais territorial, national, européen) est un enjeu majeur, de même que la consolidation de son intégration - recherche à l'échelle de l'alliance, formations conjointes, appropriation par les communautés.

L'université active aussi des **partenariats internationaux stratégiques distinctifs** et s'engage dans des réseaux d'influence internationaux (U7+) et acteurs de l'ESR européens, (European University Association (EUA), European University Foundation (EUF), European Association for International Education (EAIE)...). Elle doit continuer d'affirmer son ouverture sur le monde et son engagement interculturel face aux défis mondiaux et être positionnée **comme une destination de premier choix pour ses partenaires clés d'aujourd'hui et de demain**. Pour 2026-2030, l'enjeu est de passer d'une logique d'opportunité à une stratégie d'internationalisation pleinement intégrée aux missions de formation, recherche et innovation : consolider les partenariats structurants, durables et réciproques (notamment Laval, Munich, Manchester, Waterloo, Tsukuba, Kyoto), développer des partenariats au potentiel prometteur

(notamment le Brésil, l'Inde, et les partenaires africains dont les membres d'IPORA¹¹), renforcer leur alignement avec les priorités stratégiques de l'établissement, et affirmer l'université comme destination de premier choix pour ses partenaires d'aujourd'hui et de demain.

3. Piloter et structurer l'écosystème partenarial et maximiser son impact : priorités 2026-2030

Dans un contexte de forte richesse partenariale et relationnelle, qui s'accompagne nécessairement d'une certaine complexité, l'université souhaite renforcer la **structuration de sa politique partenariale** en termes de capacité de pilotage et de scènes de gouvernance. Il s'agit de transformer une dynamique partenariale riche, mais hétérogène en une politique cohérente, lisible et pilotée, pleinement alignée sur les priorités stratégiques de l'établissement. Ce chantier s'articulera autour de plusieurs axes :

- > **mieux connaître et caractériser les partenariats**, à travers des outils partagés de suivi évolutif et de cartographie permettant une vision consolidée évolutive des relations partenariales. Dans cette même démarche, clarifier les positionnements respectifs de l'université et de ses partenaires selon les projets, les thématiques et les échelles d'intervention.
- > ouvrir les réflexions sur **les instances et espaces de dialogue** partenarial. L'objectif est de renforcer la cohérence de l'action collective et à prévenir les risques de désalignement entre acteurs, dans une logique d'efficacité et d'impact au service des priorités de l'établissement et des territoires.

De façon complémentaire aux actions précédemment décrites, l'université entend **amplifier l'impact de ses partenariats sur les territoires et sur ses missions académiques**. Le modèle des *living labs* de l'université, co-portés avec ses partenaires (ONR, partenaires académiques, collectivités territoriales, associations), a fait ses preuves depuis sa préfiguration en 2020 dans le cadre du grand programme ACT¹². Il permet de concevoir un espace ou un territoire comme espace d'expérimentation de solutions en réponse à des problématiques réelles et partagées, par la recherche et l'innovation et selon une approche participative permettant d'impliquer l'ensemble des parties prenantes, notamment l'utilisateur final. Ce modèle distinctif a vocation à être utilisé, répliqué et promu (cf. guide *Living Labs* en cours de finalisation), notamment à l'échelle internationale à travers notre alliance européenne ENLIGHT ou auprès de nos partenaires stratégiques internationaux (Japon, États-Unis, Canada, Taiwan) et du Sud global.

Ces **deux orientations — pilotage transverse et impact territorial, sociétal et environnemental —** constituent les priorités pour 2026-2030, et sont détaillées dans les engagements transverses du chapitre III, aux côtés de priorités partenariales plus thématiques.

Documents clés :

- 1/ Feuille de route FORESITE 26-30
- 2/ Volets spécifiques annexés au COMP

¹¹ Le Projet "Interdisciplinary Policy-Oriented Research on Africa" (IPORA) est un des 7 Grands Projets de Recherche (GPR) de l'université de Bordeaux. L'accord de consortium, signé le 24 janvier 2023, réunit l'université de Bordeaux (France), l'Université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan (Côte d'Ivoire), l'Addis Ababa University (Ethiopie) et l'université internationale de Rabat (Maroc), Sciences Po Bordeaux. Il bénéficie du soutien de l'Inserm, l'IRD et l'université Bordeaux Montaigne.

¹² Grand programme ACT: Augmented university for Campus and world Transition (ACT), labellisé dans le cadre de l'appel à projets Intégration et développement des IdEx et des ISITE (IDéEs), du PIA3, pour la période 2020-2028.

Fait à Bordeaux, le 7 juillet 2026

Le recteur de Région académique
Nouvelle-Aquitaine

A stylized, cursive signature in blue ink, featuring a large loop on the left and several smaller loops and strokes on the right.

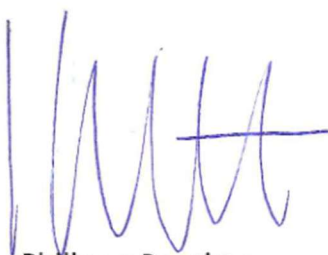
Jean-Marc Huart

Le président de l'université de
Bordeaux

A stylized, cursive signature in blue ink, featuring a large, sweeping loop on the left and a series of smaller, connected loops and strokes on the right.

Dean Lewis

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

A stylized, cursive signature in blue ink, featuring a series of connected, vertical, wavy strokes that resemble the letters 'M' and 'B'.

Philippe Baptiste