

Affirmer Université Ensemble

Introduction	2
A. Affirmer les missions de service public de l'université dans un monde en profonde mutation	3
1. Recherche : préserver et renforcer notre potentiel scientifique	3
2. Formation : répondre aux besoins en compétences et à la réussite étudiante	4
3. Affirmer l'identité et la place de l'université dans la cité	6
B. Assurer les conditions de réalisation de nos missions	8
1. Améliorer les conditions de travail, créer du lien, souder le collectif	8
2. Développer l'attractivité pour les étudiants, doctorants et personnels	11
3. Se doter d'un budget en soutien à nos missions	12
4. Adapter la gouvernance aux missions et au projet d'établissement.....	14
C. Affirmer notre politique en faveur des transitions environnementales et numériques	15
1. Franchir un nouveau cap en faveur de la transition écologique	15
2. L'université face aux défis de l'intelligence artificielle.....	16
Conclusion.....	18

Introduction

L'université de Bordeaux aborde une nouvelle étape de son histoire. Forte de plus de dix ans d'un modèle unifié et reconnu, elle s'inscrit aujourd'hui dans un monde en profonde mutation : crise climatique, transitions sociétales et technologiques, incertitudes économiques, redéfinition des savoirs et des métiers. Dans ce contexte, elle réaffirme son rôle d'université publique, ouverte, démocratique et responsable.

Notre ambition est claire : préserver les fondements de notre mission académique – produire, transmettre et partager la connaissance – tout en donnant à chacune et chacun les moyens d'agir, de s'épanouir et de contribuer à une communauté confiante et solidaire. Nous voulons affirmer le rôle de la science et de la formation comme leviers de transformation et de progrès collectif.

Ce projet collectif repose sur une conviction : une université forte et humaine se construit par le lien, la confiance et l'intelligence partagée. C'est autour de ces valeurs que nous voulons renforcer notre gouvernance, consolider nos missions et faire de notre université un lieu de liberté intellectuelle, de créativité et d'émancipation.

Mais cette ambition ne peut se déployer sans garantir les conditions concrètes de sa réalisation. La charge croissante des missions, le sous-financement structurel et la complexité administrative appellent une action résolue pour préserver nos marges de manœuvre, simplifier nos fonctionnements et soutenir les personnels et les étudiants.

Les échanges menés au sein du collectif ***Affirmer Université Ensemble*** ont permis de dégager **trois axes stratégiques** :

- Le premier vise à affirmer nos **missions de service public** et à adapter nos activités de recherche et de formation aux grands défis contemporains.
- Le deuxième a pour objectif **d'assurer les conditions de réalisation de ces missions**, en améliorant les conditions de travail, l'attractivité, la soutenabilité budgétaire et la gouvernance.
- Le troisième affirme notre **politique en faveur des transitions environnementales et numériques**, en plaçant la durabilité, la responsabilité et l'éthique au cœur de nos choix collectifs.

À travers ce projet, l'université de Bordeaux affirme son engagement à consolider ses missions, à renforcer la confiance collective et à agir plus que jamais au service de la connaissance et de la société.

A. Affirmer les missions de service public de l'université dans un monde en profonde mutation

Enjeu : conforter nos missions fondamentales de recherche et de formation au service de la société et du rayonnement de l'université

Notre université doit rester fidèle à ses **valeurs humanistes et à ses missions de service public** : produire, transmettre et partager la connaissance au service du progrès collectif. Face aux défis environnementaux, sociaux et technologiques, nous devons **préserver nos capacités de recherche, adapter nos formations** en prenant en compte **les défis sociaux et en anticipant les mutations liées à l'intelligence artificielle**.

Notre ambition : une université **responsable et ouverte**, qui forme des citoyennes et citoyens éclairés et contribue activement aux transformations positives du monde.

1. Recherche : préserver et renforcer notre potentiel scientifique

Objectif : nous devons affirmer notre ambition **d'une recherche d'excellence, ouverte, responsable et ancrée dans les grands défis sociaux**. Elle doit soutenir une recherche de haut niveau fondée sur la **collaboration, la simplification** des démarches et l'amélioration des conditions de travail. Nous devons encourager **l'interdisciplinarité pour stimuler la créativité, le développement de nouvelles technologies et la production de savoirs nouveaux**, tout en renforçant son ancrage international à travers des partenariats et projets d'envergure. Le lien entre **recherche et formation doit sans cesse être consolidé** afin de former des experts capables d'aborder les transitions à venir. Enfin, l'université doit continuer à promouvoir **la science ouverte et la co-construction des connaissances** partagées et au service de la société.

Nos propositions

Garantir une recherche indépendante, équilibrée et responsable

- Assurer **la lisibilité thématique de nos communautés** pour une recherche distinctive et visible à l'international.
- Maintenir un **équilibre entre recherche fondamentale et recherche finalisée**, en affirmant la valeur de chacune.
- Promouvoir une **recherche interdisciplinaire et émergente**, moteur d'innovation et de créativité et en particulier en ce qui concerne le développement de nouvelles technologies.
- Consolider la **recherche translationnelle du fondamental à la recherche clinique** dans le champ de la santé.
- **Renforcer la coordination stratégique et opérationnelle** avec les acteurs du site (CNRS, INSERM, INRAE, CEA, INRIA ainsi qu'avec les écoles) pour **définir les orientations communes et coordonner les moyens**. La démarche FORESITE (Faciliter

et opérer la recherche au niveau du site), initiée avec les organismes nationaux de recherche, vise à simplifier, favoriser et optimiser les leviers de pilotage des moyens de la recherche sur le site bordelais

Soutenir la recherche au service des connaissances et de la société

- Encourager une **recherche qui répond aux grands défis sociétaux et environnementaux** notamment en s'ouvrant à des approches systémiques, agrégeant les expertises de tous les domaines scientifiques.
- Anticiper **les axes de recherche émergents**, en lien avec la communauté de chercheurs et les partenaires académiques et qui pourraient avoir un impact sur la structuration de la recherche à l'université de Bordeaux.
- Développer la **recherche pour et par l'IA**, en plaçant l'humain et l'éthique et les enjeux environnementaux au cœur de son usage.
- Investir durablement dans les **équipements scientifiques, plateformes et infrastructures**.
- Prolonger notre politique **en faveur du dialogue science-société** pour valoriser la recherche, diffuser la culture scientifique, acculturer nos personnels et nos étudiants à la médiation et aux sciences participatives et ainsi participer à défendre la crédibilité du savoir scientifique.
- Conforter notre politique **en faveur de la Science Ouverte** et d'accès aux résultats scientifiques via les publications en « open access ».
- Promouvoir **une évaluation qualitative de la recherche** (dans le cadre du consortium COARA).

Accompagner les chercheurs dans leur développement et leur ambition scientifique

- Renforcer le soutien à la communauté des chercheurs **par l'accompagnement au montage mais aussi à la réalisation des projets**.
- Permettre aux enseignants-chercheurs **d'accéder rapidement à des partenaires internationaux** de l'UB pour construire des projets, intégrer des réseaux (alliance ENLIGHT, partenaires stratégiques...), proposer des formations conjointes, initier des contacts.
- Favoriser l'accès aux **grands programmes nationaux** (PEPR, Agences de programmes).
- Maintenir les fonds **de prématuration et de maturation**
- Favoriser les demandes **d'allègement de service d'enseignement** y compris dans les disciplines sous encadrées.
- Renforcer la **culture d'intégrité et d'éthique scientifique** à tous les niveaux.

2. Formation : répondre aux besoins en compétences et à la réussite étudiante

Objectif : notre offre de formation doit viser à mieux **accompagner chaque étudiant et étudiante vers la réussite** et lui garantir l'acquisition de **connaissances et de compétences de qualité**. La formation doit permettre la **personnalisation des parcours et des rythmes d'apprentissage** afin de répondre aux besoins diversifiés des étudiants et des publics en

formation tout au long de la vie, en lien avec les réalités d'un monde en profonde mutation. L'ancrage des formations à leur environnement doit permettre de développer des parcours **en adéquation avec les besoins en compétences du monde socio-économique**, avec les savoirs issus de la recherche et avec les grands enjeux des transitions environnementales et sociétales. L'accompagnement de **chaque étudiant ou étudiante** à l'autonomie et l'engagement **dans son parcours de formation**, est gage d'une meilleure réussite.

Il convient de conforter **l'attractivité de nos formations** au national et à l'international en mettant en avant la qualité et l'engagement collectif des équipes, le travail pédagogique et le soutien à l'innovation. Nous devons chercher **à améliorer sensiblement le bien-être à l'étude**. Enfin, nous devons préparer **les étudiants aux évolutions liées à l'intelligence artificielle** en recentrant l'enseignement sur les compétences critiques, créatives et humaines.

Nos propositions

Adapter notre offre de formation aux évolutions du monde

- Faire évoluer en continu nos **formations** pour tenir compte des **nouvelles compétences** à développer **en fonction des différents publics** (FI, FC et alternance) en mettant en œuvre de nouvelles pratiques.
- Renforcer **l'adossement de la formation à la recherche**.
- **Prendre une part active dans la définition des réformes nationales et dans leur mise en œuvre** (formation des enseignants, première année d'étude de santé, universitarisation des études de santé, accréditation Hcéres) en anticipant les impacts (moyens, charge de travail).
- Accompagner les composantes pour mieux prendre en compte les besoins en compétences des **nouveaux métiers notamment ceux ouverts sur les transitions**.
- Faire **face aux défis de l'intelligence artificielle** : enjeux pédagogiques (opportunités et limites), éthiques et environnementaux.

Innover dans les parcours et les pratiques pédagogiques

- **Conforter la qualité de la formation** en assurant, dans une démarche d'amélioration continue, une cohérence entre contenus, méthodes et évaluations et en offrant des conditions d'apprentissage favorables, inclusives et motivantes.
- Poursuivre **la personnalisation** des parcours dans le respect des contraintes structurelles (emplois du temps, systèmes d'information, filières à forts effectifs, etc.) et des enjeux pédagogiques disciplinaires.
- **Favoriser l'interdisciplinarité** en prenant en compte le bon équilibre entre formation disciplinaire et interdisciplinaire.
- Sensibiliser les enseignants et enseignantes aux **pratiques pédagogiques inclusives**, prenant en compte les possibles biais discriminants.
- Réfléchir à **un mécanisme d'allègement de service d'enseignement plus incitatif** afin de soutenir le déploiement de **projets pédagogiques innovants**.

Soutenir la réussite étudiante, l'insertion et le développement de la citoyenneté

- Favoriser **les passerelles** entre les formations.
- Renforcer la **politique d'orientation et d'insertion professionnelle** en lien avec le maillage territorial.
- Offrir aux étudiants et étudiantes qui le souhaitent **les possibilités d'une expérience internationale** qui leur permettent de découvrir de nouveaux horizons et de construire leurs projets.
- Enrichir le **réseau *alumni*** pour favoriser les connexions **entre formation académique et monde socio-économique**.
- **Soutenir les communautés universitaires** (étudiants, équipes pédagogiques, personnels BIATSS) pour une meilleure prise en charge de l'accompagnement des **étudiants à besoins spécifiques**.

Favoriser le bien-être étudiant et enrichir son expérience

- Prolonger la politique **de soutien à nos étudiants** les plus précaires ; favoriser un **accès effectif aux droits et aux services**.
- Poursuivre les actions de **prévention et de promotion de la santé** auprès des étudiants, en particulier en matière de santé mentale, de santé sexuelle et de conduites addictives, et celles de **la lutte contre différentes formes de précarité et de discriminations**.
- Documenter **l'évolution de l'état de santé des étudiants** afin d'en identifier les déterminants et de mettre en œuvre des démarches de recherche-action, en s'appuyant notamment sur des dispositifs innovants tels que les *living labs*.
- Mettre en œuvre le **schéma directeur sport** (pratique sportive compétitive, lutte contre la sédentarité etc.).
- Intégrer davantage les **pratiques culturelles et artistiques** comme espace d'expression et de création en s'appuyant sur un nouveau schéma directeur Culture, Art, Science, Société.
- Renforcer la **démocratie étudiante**, la connaissance par les étudiants de leur environnement institutionnel, accroître la participation des étudiants aux prises de décisions de l'établissement les concernant, développer de nouveaux espaces et formats d'expression, de dialogue et de débat.
- Amplifier la dynamique amorcée autour de **l'engagement étudiant**.
- **Renforcer le lien entre années** pour renforcer le sentiment d'appartenance et la motivation des étudiants
- Poursuivre l'accompagnement et le soutien du **réseau associatif étudiant** pour lutter contre l'isolement, renforcer le lien social, animer les campus et développer des actions interculturelles.

3. Affirmer l'identité et la place de l'université dans la cité

Notre objectif : conforter l'université de Bordeaux dans 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**. Pour ce faire, l'université doit renforcer ses

partenariats territoriaux et internationaux pour faire émerger des solutions aux grands défis contemporains.

Nos propositions

Porter nos valeurs humanistes et contribuer au débat public

- Affirmer nos **valeurs essentielles** : égalité, diversité, inclusivité.
- Valoriser la qualité de nos formations et de notre recherche et soutenir la **diffusion de la culture et de l'information scientifique**.
- Rendre **visible et accessible notre expertise** et éclairer le débat public grâce à notre légitimité académique, notamment par l'organisation de cycles de débats et de conférences.
- Lutter contre l'infodémie, la **désinformation scientifique et l'anti-intellectualisme**.
- Contribuer par la science à une meilleure appropriation **des enjeux contemporains par les jeunes générations**.

Défendre la liberté académique et la responsabilité intellectuelle

- Protéger le **statut d'enseignant-chercheur** et dénoncer toute atteinte à ce statut.
- Répondre fermement à toute atteinte aux **libertés académiques** en reprenant à notre compte les propositions de [France Universités \(octobre 2025\)](#).
- Soutenir institutionnellement les **enseignants-chercheurs attaqués dans l'exercice de leurs missions** et protéger nos collègues face aux campagnes de désinformation.
- Mettre en place **un comité d'experts** pour éclairer la gouvernance sur les sujets d'éthique et de déontologie.

Développer l'ancrage territorial et l'attractivité régionale

- Consolider le **rôle de chef de file** de l'université de Bordeaux vis-à-vis de l'ensemble des partenaires académiques au sein du site bordelais.
- Renforcer la **gouvernance du Pôle Universitaire d'Innovation** (PUI), fluidifier la coopération entre acteurs et déployer **sa nouvelle feuille de route** en cohérence avec les évolutions de la SATT Aquitaine Science Transfert.
- Intensifier la **collaboration entre les universités de Nouvelle-Aquitaine** dans le cadre de la Convention de coordination territoriale (CCT) Nouvelle Aquitaine.
- Affirmer notre volonté de maintien de **l'offre de formation sur l'ensemble des implantations territoriales de l'université de Bordeaux**.
- Travail sur les **cartes des formations sur l'ensemble** du territoire de la région Nouvelle-Aquitaine.
- Contribuer à une **coordination plus fluide des différents dispositifs d'orientation**.

Stimuler le lien socioéconomique par l'innovation

- Structurer un écosystème de l'innovation performant **autour du label PUI**.
- Encourager les **partenariats public-privé et la création d'entreprises** issues de la recherche.
- Soutenir **l'entreprenariat sous toutes ses formes et pour tous les publics**.

- Conforter le rôle de l'université **comme moteur du développement territorial** et en particulier **des filières régionales** : FTLV ou recherche dédiée.

Accroître le rayonnement international

- Consolider les **partenariats stratégiques** existants.
- Exploiter pleinement **le potentiel de l'alliance européenne ENLIGHT** sur l'ensemble de nos activités.
- Développer **de nouvelles collaborations** dans les zones prioritaires (Amériques, Asie, etc.).
- Favoriser les collaborations **Sud-Nord et Nord-Sud, notamment avec le continent africain.**

B. Assurer les conditions de réalisation de nos missions

1. Améliorer les conditions de travail, créer du lien, souder le collectif

Notre objectif : faire de notre université de Bordeaux un lieu où **le travail reste porteur de sens, où la confiance prime sur le contrôle, et où chaque personnel dispose du temps et des moyens nécessaires pour mener à bien ses missions et développer ses compétences.** Des avancées significatives ont été réalisées, mais la surcharge de travail des personnels, la complexité administrative et organisationnelle restent des défis majeurs pour nous. Notre université doit offrir à ses personnels académiques, administratifs et techniques un environnement propice à l'efficacité, à la sérénité et à l'épanouissement professionnel. A l'échelle de notre université, nous devons **alléger l'administration, simplifier les processus internes et renforcer la confiance** entre les équipes, l'administration et la gouvernance. A l'échelon national nous devons saisir toutes les opportunités de simplification et d'allègement de la charge de travail par du lobbying ou en proposant des expérimentations.

Nos propositions

Poursuivre nos actions en faveur de la simplification

- Éviter toute **surinterprétation de la règlementation** et franchir un cap dans **l'identification de mesures de simplification** en trouvant le bon équilibre bénéfices/risques juridiques.
- Coordonner **la programmation des sollicitations descendantes et des projets à impact** – en termes de charge de travail- sur les communautés.
- Limiter **les cadrages trop contraignants et privilégier la confiance *a priori*.**
- Agir pour **une administration de proximité**.
- Limiter **les appels à projets internes** au profit de budgets directs et de procédures simplifiées.
- Rendre plus accessibles **les documents de références**.

- Utiliser les **opportunités offertes par l'IA** en soutien de certaines tâches administratives.

Résoudre efficacement les difficultés du quotidien

- Renforcer la communication et le suivi des dispositifs de signalements concernant les sujets bâimentaires, de logistique, de sécurité, etc.
- Traiter **les « irritants » du terrain** et s'assurer du suivi des propositions de résolution. Mettre en place une politique **d'amélioration continue et de détection** en s'appuyant sur le nouveau programme SIMPLI, les systèmes d'alerte existants et **des référents du terrain**.

Adapter les outils et infrastructures aux besoins

- Garantir le déploiement d'outils **numériques centrés sur les usages réels**, en veillant à leur **impact humain**.
- Poursuivre la **requalification et la rénovation du patrimoine immobilier**.
- Améliorer le **confort thermique à court et moyens termes** (meilleure anticipation des périodes de chauffe et de canicule ; réflexion sur de nouveaux îlots de fraîcheur)
- Supprimer les « **zones blanches** » **wifi** et agir auprès de opérateurs de téléphonie pour supprimer **les zones blanches 4G et 5G**.

Améliorer durablement les conditions de travail

- Finaliser, en concertation avec des communautés, le **plan d'action Qualité de Vie au Travail**, prioriser les actions les plus urgentes et partager les indicateurs de réalisation.
- **Développer les approches de prévention** et en particulier en ce qui concerne les risques psychosociaux et la lutte contre la sédentarité.
- Favoriser l'**équilibre vie professionnelle/vie personnelle** et l'adaptation des rythmes de travail. Soutenir et donner une visibilité aux dispositifs existants (dispositifs pour retour de congés de maternité, aménagement du temps de travail pour les aidants, bonnes pratiques du numérique etc.).

Adapter notre organisation aux besoins des personnels et des étudiants

- Entretenir un **dialogue régulier entre la direction de l'établissement et les composantes** pour anticiper les difficultés et contribuer au suivi de leur résolution.
- Promouvoir les expérimentations pour remédier à **certaines sources de surcharges de travail**.
- Réaffirmer la nécessité d'une **administration centrée sur les utilisateurs**, au service des communautés.
- Associer systématiquement les communautés dans la construction des **grands chantiers** en anticipant mieux leurs impacts.
- Adapter les **calendriers de projets** en évitant au mieux les périodes de forte activité (examens, Parcoursup, MonMaster etc.).
- Anticiper **dans le cas de projets structurants**, qu'ils soient bâimentaires ou numériques, les transformations organisationnelles nécessaires et les besoins d'accompagnement.

Agir au-delà de l'établissement

- **Peser au niveau national** pour soutenir toutes les démarches de simplification ou d'expérimentation.
- Influencer **les choix nationaux** concernant la conception d'outils numériques.

2. Développer l'attractivité pour les étudiants, doctorants et personnels

Notre objectif : faire de l'université de Bordeaux **un lieu de vie attractif, inclusif et inspirant, un espace de liberté académique, de respect et d'innovation**, où chacune et chacun — étudiants et personnels — trouve sa place, s'épanouit et contribue à un projet collectif volontariste. Nous devons **attirer, accompagner et fidéliser** les talents dans un contexte marqué par la **concurrence accrue, la baisse du nombre de doctorants et la vague massive de départs à la retraite** à l'horizon 2030.

Nos propositions

Anticiper les défis démographiques et structurels

- Préparer activement le **pic de départ à la retraite d'ici 2030**, qui concerne plus de 50 % des personnels **en identifiant les besoins des composantes et les nouvelles compétences**.
- Adapter notre **politique de recrutement et de formation** aux besoins émergents en compétences.

Valoriser les carrières et renforcer la reconnaissance

- Poursuivre une **politique volontariste de valorisation des carrières** en renforçant les **leviers de reconnaissance RH** (réduction de la précarité, promotions, indemnitaire) et en valorisant toutes les expertises, qu'elles soient académiques, techniques ou administratives.
- Trouver les marges de manœuvre pour poursuivre la **valorisation de l'indemnitaire des personnels titulaires** (BIATSS, enseignants, enseignants-chercheurs).
- Revoir les modalités de mobilité interne pour les personnels BIATSS.
- Confirmer la montée en puissance **de la prime pour les enseignants titulaires** (ESAS) affectés à l'université de Bordeaux et les **contractuels enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs en CDI** (équivalente à la C3 du RIPEC).
- Maintenir un dialogue **de qualité avec le rectorat et peser à l'échelle pour favoriser** les évolutions de carrière de nos personnels ESAS.
- Peser à l'échelle nationale pour défendre le
- Sanctuariser et prioriser **l'action sociale et les prestations de soutien** aux personnels en situation de précarité et de handicap, donner une **meilleure lisibilité et une meilleure accessibilité** aux personnels.

Promouvoir un environnement inclusif et respectueux

- Faire de l'université un **espace de liberté, de diversité et d'inclusion**.

- Continuer à agir résolument **contre toutes les formes de violence** (harcèlement, violences sexistes et sexuelles), **de discrimination, de racisme et d'antisémitisme** et rendre plus visibles **les dispositifs de prévention, de signalement et de médiation**.

Améliorer l'accueil et l'accompagnement

- Élever le **niveau de la qualité de l'accueil et de l'encadrement** pour tous les publics.
- Renforcer les **dispositifs d'accueil et de réussite des étudiants étrangers**, en s'appuyant sur nos **partenariats stratégiques** et notre **visibilité européenne et francophone**.
- S'appuyer sur les dispositifs Tremplin et Pause pour **l'accueil d'étudiants et d'étudiantes et de chercheurs et chercheuses internationaux en exil ou en danger** dans leur pays.

Soutenir l'attractivité des campus et le sentiment d'appartenance

- Continuer à développer des **solutions de logement sur les campus** accessibles aux personnels et aux étudiants via la **dévolution du patrimoine immobilier**.
- Continuer à investir pour **l'accessibilité des bâtiments universitaires** aux étudiants et personnels en situation de handicap.
- Valoriser les **réussites individuelles et collectives** (personnels, étudiants, *alumni*).
- Encourager le **partage des pratiques** en favorisant les scènes d'échange et valoriser les **initiatives** favorisant la cohésion d'équipe.
- Favoriser la **pratique d'activités physiques, sportives et socioculturelles**
- Maintenir la **fête des personnels** et la faire évoluer au gré des propositions de terrain.
- Mobiliser tous les canaux de communication : **newsletter "Unissons"**, **réseaux sociaux, communication interne**.

3. Se doter d'un budget en soutien à nos missions

Notre objectif : garantir une université **responsable avec de fortes capacités d'adaptation**, capable de **sécuriser ses moyens** tout en **investissant pour l'avenir**. Dans un contexte économique et politique incertain, notre priorité est de **maintenir la continuité de nos missions de service public**, tout en **préservant nos emplois, nos capacités d'investissement** et notre **autonomie budgétaire**.

Nous devons anticiper les évolutions à venir, plutôt que subir des mesures d'économie d'urgence. Notre ambition : **une gestion financière proactive et solidaire**, au service de l'ensemble de la communauté universitaire.

Nos propositions

Consolider la trajectoire budgétaire

- Mobiliser toutes les **marges de manœuvre techniques et politiques** pour garantir un budget cohérent avec nos besoins réels.

- Maintenir la **préservation de l'emploi** comme priorité essentielle.
- Anticiper la **fin des grands programmes nationaux** (PIA, France 2030) et planifier le devenir **des emplois et compétences** associées.
- Aborder avec prudence le nouveau **contrat d'objectifs de moyens et de performances** pour qu'il soit un véritable levier de financement de l'établissement prenant en compte l'ensemble de nos besoins et de nos spécificités.

Gérer de manière stratégique notre trésorerie

- Négocier avec notre tutelle **l'assouplissement des règles d'utilisation de la trésorerie** pour soutenir des **investissements économes et durables** qui génèrent des retours sur la trésorerie (exemple : isolation thermique, efficacité énergétique).
- Envisager un **emprunt auprès de la Banque Européenne d'Investissement** pour accompagner une **opération immobilière structurante**.

Adapter et objectiver l'allocation des moyens

- Élargir la **démarche d'évaluation du coût des activités** selon les disciplines et composantes, base d'une **meilleure objectivation des ressources allouées**.
- Renouveler et étendre les **Contrats d'Objectifs, de Moyens et de Services (COMS)** pour mieux articuler stratégie, besoins et contributions de chaque entité.

Diversifier et sécuriser nos ressources

- Poursuivre une **politique raisonnée et soutenable de diversification des ressources propres**.
- Réévaluer les **principes de valorisation du patrimoine immobilier** en lien avec notre tutelle.
- Mettre en œuvre des **opérations de valorisation ciblées** (cessions, baux à construire, etc.) pour contribuer au financement de notre **plan pluriannuel d'investissement**.

Inscrire l'université dans une trajectoire durable

- Réaliser les **objectifs prioritaires du Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière 2024–2029**, incluant les **travaux urgents** (réseaux électriques, sécurité, performance énergétique).
- Prioriser les **investissements responsables** au regard des enjeux de transition et améliorant les conditions de travail et d'étude ou qui génèrent des économies futures.

Prévenir les crises budgétaires

- Préserver notre **autonomie financière** et éviter tout placement sous tutelle rectoriale.
- Élaborer un **plan d'économies anticipé**, en cas de confirmation de la stagnation (loi finance 2026 et plus) de la subvention pour charge de service public
- Conduire ce travail **de manière collégiale** avec les collèges, instituts et départements de recherche ainsi que les pôles et les directions.

- Ajuster, si nécessaire, **le périmètre de nos activités** aux moyens disponibles, dans une logique d'**efficacité, de qualité et de cohérence collective**.

4. Adapter la gouvernance aux missions et au projet d'établissement

Notre objectif : faire évoluer la gouvernance de l'université de Bordeaux pour qu'elle reste à la hauteur **de son projet collectif et de ses valeurs démocratiques**. Forte de plus de dix ans d'expérience et d'un modèle reconnu, notre université doit aujourd'hui **conjuguer stabilité institutionnelle, cohérence stratégique et capacité d'adaptation**. Nous voulons une gouvernance qui renforce la confiance, le dialogue et la participation de toutes les composantes, qui fasse vivre la démocratie universitaire à tous les niveaux, et qui mette l'ensemble de la communauté en mouvement autour de nos missions communes.

Nos propositions

Adapter notre gouvernance pour conjuguer démocratie, cohérence, dialogue et simplification

- **Réaffirmer le statut d'établissement public** de l'université de Bordeaux, régi par la loi Savary et garant d'une organisation unifiée, d'un projet commun et d'une gouvernance démocratique. Ce modèle assure la cohérence d'un budget unique et d'une seule campagne d'emplois, validés par un conseil d'administration composé majoritairement de représentants élus de la communauté universitaire.
- Préserver le pluralisme et la qualité de **notre dialogue social**.
- Réaffirmer **le rôle important de chacun des trois niveaux institutionnels** (direction de l'établissement, collèges, instituts, départements, unités de recherche, unités de formation) et ajuster si nécessaire les missions et les moyens.
- Pour renforcer la cohérence stratégique et opérationnelle, conforter et renforcer les scènes de dialogues régulières **entre la gouvernance, les composantes et les personnels** (dialogues stratégiques, rencontres de terrain, rencontres président, dialogues métiers, etc.).
- Développer et structurer **le dialogue entre les composantes** afin de mieux **articuler formation et recherche, cœur du modèle universitaire**.

Rendre la gouvernance plus efficace et au service des missions

- Continuer à adapter le fonctionnement de l'établissement afin d'améliorer le **pilotage pour une meilleure réalisation des chantiers transverses**. Cela sous-entend une planification plus fine des actions et une prise en compte renforcée de leur **soutenabilité humaine et budgétaire**.
- Adapter l'organisation **pour répondre aux objectifs de simplification et d'allègement des charges**. Cette évolution devra conduire à améliorer la **qualité du service rendu**, à mieux répondre **aux besoins des personnels, des composantes, des pôles et directions**, et à garantir une **répartition claire et équilibrée des missions et des responsabilités** à chaque niveau.

C. Affirmer notre politique en faveur des transitions environnementales et numériques

1. Franchir un nouveau cap en faveur de la transition écologique

Notre objectif : Face à l'urgence climatique et aux mutations sociétales, l'université de Bordeaux assume son **rôle moteur dans la transition**.

Réduire nos émissions, préserver les ressources, protéger la biodiversité, orienter la recherche et la gouvernance **vers la durabilité** : autant d'engagements portés par toute la communauté.

Notre ambition : faire de chaque campus, de chaque laboratoire et de chaque décision un levier concret de transformation environnementale et sociétale.

Nos propositions

Réduire notre empreinte Carbone

- Continuer à agir sur **les mobilités domicile-lieu de travail** et soutenir les initiatives métropolitaines sur les aménagements de voirie en faveur des mobilités douces.
- Poursuivre notre politique d'optimisation des **déplacements professionnels** : mise en œuvre d'une politique voyage, rationalisation de la flotte de véhicules.
- Poursuivre l'objectif **de rénovation énergétique et d'optimisation** du bâti universitaire
- **Rénover le réseau de chaleur universitaire** (RCU) du campus Talence-Pessac-Gradignan pour le connecter au RCU sud-métropole en 2028 (réduction du coût et de l'empreinte environnementale).
- Prolonger notre politique **de diversification de ressources énergétiques** : panneaux photovoltaïque, chaufferies bois, récupération de la chaleur des équipements énergivores comme les datacenters.

Préserver les ressources et limiter les pollutions

- **Préserver la ressource en eau** : chasse aux fuites, renouvellement des réseaux, bascule vers l'usage des **eaux non potables** (pluviales/superficielles) avec réseaux dédiés etc.
- Prolonger notre **politique responsable achats et déchets** : acheter moins, acheter mieux, tri généralisé sur tous les campus.

S'adapter au changement climatique et protéger la biodiversité

- **Sanctuariser des zones, gestion écologique** : tonte raisonnée, fauche tardive, prairies fleuries, éco-pâturage.
- Prolonger le **programme de plantation d'arbres** (plan « 1 million d'arbres » de la Métropole).

- Continuer à intégrer **des prescriptions de biodiversité** aux programmes immobiliers et à la maintenance.
- Continuer à **végétaliser** les campus pour réduire les îlots de chaleur

Une recherche orientée sur les transitions environnementales et sociétales

- Continuer **le développement de Living Labs tournés** vers la recherche collective de solutions aux défis environnementaux et sociétaux.
- Finaliser la construction du programme « grands défis en sciences de la durabilité » axé sur **des défis sociétaux et environnementaux prioritaires**.

Une gouvernance au service des transitions environnementales

- Favoriser les débats interrogeant **les choix stratégiques de l'université** et leurs impacts environnementaux.
- Finaliser les travaux sur **la comptabilité verte/budget vert** de l'université et se doter d'un **Schéma de Promotion des Achats Publics Socialement et Écologiquement Responsables (SPASER)** et en déployer les actions.

2. L'université face aux défis de l'intelligence artificielle

Enjeu nouveau : L'intelligence artificielle (IA) s'impose aujourd'hui **dans tous les secteurs de la société**. À l'université, elle transforme la recherche, la formation et les pratiques administratives, redéfinissant les façons d'apprendre, de produire et de partager la connaissance, ainsi que la nature même des métiers.

Si elle permet d'exploiter les données scientifiques à des fins de progrès, elle peut aussi favoriser la fraude ou la diffusion d'informations erronées. Déjà présente dans de nombreuses activités à l'université de Bordeaux, l'IA constitue un bouleversement et ses usages doivent être maîtrisés et encadrés. Elle soulève **d'importantes questions environnementales, juridiques, sécuritaires et éthiques**, qui appellent une réponse collective.

Notre objectif : construire une stratégie collective faisant de l'**intelligence artificielle un outil réellement au service des missions de service public et du collectif**. Par étapes progressives et maîtrisées, nous serons capables d'appréhender et d'utiliser l'IA de **manière éthique, inclusive, efficace et soutenable**.

Cette stratégie repose sur trois champs d'action :

- **Accompagnement et formation** – Soutenir l'ensemble des communautés universitaires, étudiantes et professionnelles, dans l'appropriation des outils et compétences liés à l'IA, tout en sensibilisant aux risques associés, notamment à l'IA générative.

- **Esprit critique et responsabilité** – Développer la réflexion critique face aux usages de l'IA et des technologies numériques afin d'encourager des pratiques éclairées et responsables, notamment dans la formation des étudiants.
- **Durabilité et impact** – Promouvoir des usages sobres et attentifs aux impacts environnementaux, ainsi qu'aux conséquences concrètes sur les activités d'enseignement, de recherche et de publication.

Ainsi, nous affirmons notre engagement à **accompagner cette mutation technologique** en s'appuyant sur ses valeurs, ses forces scientifiques et sa maturité en matière de gouvernance des données.

Nos propositions

Structurer une stratégie d'établissement

- Installer la **dimension IA dans la gouvernance** de l'université en anticipant **les risques liés** (cyberattaques, aléas technologiques et géopolitiques).
- Élaborer et adopter un **cadre de mise en œuvre de l'IA** à l'université de Bordeaux notamment pour guider dans le choix des outils en termes de sécurité et de fiabilité.
- Anticiper **les risques liés à la dépendance aux ressources numériques**, aux interruptions de service ou aux cyberattaques, et renforcer la résilience de l'université face aux aléas technologiques et géopolitiques.
- Expérimenter la **mise à disposition d'une IA générative** (via l'alliance nationale avec la société Mistral) pour les communautés qui le souhaitent.
- Structurer et animer un **réseau local IA**, pouvant à terme intégrer des partenaires externes (collectivités, entreprises, institutions).
- Explorer la **création d'un cluster régional de recherche en IA**, en partenariat avec les organismes nationaux de recherche, la Région Nouvelle-Aquitaine et les partenaires académiques.
- Favoriser et accompagner **les initiatives de terrain**.
- Explorer des **pistes de simplification administrative**, en identifiant les processus pour lesquels l'IA présente une efficacité avérée.
- **Partager les retours d'expériences et bonnes pratiques** au sein de l'alliance européenne **ENLIGHT**.

Former les communautés

- Accompagner les enseignants sur la transformation des **pratiques d'évaluation**.
- Mettre en place des **ateliers et des formations IA pour tous les publics**.
- Développer des **actions de sensibilisation à l'éthique et la responsabilité des usages de l'IA**.
- **Guider les communautés** dans le choix des outils, notamment en termes de sécurité et de sobriété, et accompagner l'apprentissage de l'IA **dans le respect des spécificités disciplinaires**.
- **Intégrer le développement de l'esprit critique dans la formation des étudiants**, afin de leur permettre de comprendre, questionner et encadrer les usages de l'IA dans leurs domaines d'étude et leurs futurs métiers.

Soutenir une recherche critique, ouverte et durable

- Contribuer à éclairer le débat sur les interrogations autour de l'utilisation de l'IA, sur ses impacts sociaux et environnementaux (surconsommation d'électricité, ressources en eau, effet rebond, etc.), sur les effets transformants des pratiques et sur leurs biais (infodémie, désinformation, perte de repères, hallucinations, discriminations).
- Promouvoir une approche responsable de l'IA : encourager la conception de systèmes sobres en ressources ; impliquer les utilisateurs dans la définition des besoins et l'évaluation des effets rebond potentiels.
- Favoriser une recherche ouverte (partage de code et de données, vigilance sur les biais, les impacts sociaux et environnementaux).

Conclusion

Face aux incertitudes économiques, politiques et sociétales, nous faisons le choix de la confiance, de la responsabilité et de l'action collective. Forte de ses talents, de son ancrage territorial et de son rayonnement international, l'université de Bordeaux dispose de tous les atouts pour continuer à innover, à se transformer et à éclairer la société par la recherche, la formation et la diffusion des savoirs.

Notre projet repose sur trois engagements majeurs : affirmer nos missions de service public dans un monde en mutation, assurer les conditions concrètes de leur mise en œuvre, et conduire les transitions environnementales et numériques avec exigence, éthique et responsabilité. Ces orientations traduisent une ambition commune : agir avec cohérence et constance pour que notre université reste un lieu de savoir, d'innovation et d'émancipation.

Dans un contexte budgétaire contraint, maintenir la qualité de nos formations, de notre recherche et de nos services suppose de préserver nos moyens d'action et de soutenir celles et ceux qui les font vivre chaque jour. Cette démarche s'inscrit dans la continuité d'un engagement collectif au service du bien commun.

Ensemble — personnels, étudiants, partenaires et *alumni* — nous continuerons à faire vivre une université ouverte, solidaire et responsable, fondée sur la coopération et la confiance.

Affirmer Université Ensemble exprime une manière d'agir : avancer collectivement, dans le dialogue et la responsabilité, pour continuer à faire de l'université de Bordeaux un acteur essentiel du savoir et du service public.