

Université de Bordeaux

Suivi des COMP – Etablissements de la vague 1

Premier encart

Pilotage de l'offre de formation

L'université de Bordeaux est soucieuse de maîtriser son action en matière de formation tant dans son volet financier que dans l'objectif d'offrir une formation de qualité positionnant l'étudiant au centre, en situation de réussite et le conduisant à acquérir les compétences nécessaires à son employabilité. Elle a progressivement intégré pour cela un processus de contrôle qualité et de pilotage global de son offre de formation.

Initié en 2014 dans le cadre de la 1^{ère} accréditation de l'université de Bordeaux suite au cadre national des formations, le pilotage de la soutenabilité de l'offre s'est construit de manière poussée à partir du déploiement de systèmes d'information.

Ce processus a donné lieu à la définition des objectifs stratégiques de l'établissement validés par la CFVU, eux-mêmes contractualisés avec l'État à travers le contrat quinquennal, mais également la réponse aux enjeux d'emploi partagés avec le secteur professionnel à travers les conseils de perfectionnement.

Ce processus continu s'appuie à partir de l'accréditation 2022 sur le déploiement d'un nouvel outil de pilotage de l'offre de formation constitué par la feuille de route de chacune des mentions de licence, licence professionnelle et master, venant fixer les transformations de l'offre de formation et les ajustements associés construits pour répondre aux objectifs stratégiques de l'établissement.

Dans un objectif de poursuite d'amélioration continue de ce processus qualité et en prévision de la nouvelle accréditation qui interviendra en 2028, l'université de Bordeaux poursuit l'objectif d'outiller ses équipes pédagogiques et ses composantes dans le suivi et le pilotage de l'offre de formation.

Aussi, durant l'année universitaire 2023-2024, la feuille de route des mentions a été actualisée par les équipes pédagogiques avec le suivi annualisé des évolutions mises en place, le bilan qualitatif et la projection sur les prochaines actions. Cette étape servira le processus d'auto-évaluation organisé par le HCERES et permettra d'anticiper un processus d'accréditation plus global au niveau d'un champ disciplinaire voire même au niveau de l'université (cf. autonomie acte 2).

Au-delà de ces éléments spécifiques à chacune des mentions, l'université de Bordeaux s'est dotée de nombreux outils de pilotage de son offre de formation à travers la structuration des enquêtes d'insertion, le suivi de la soutenabilité, mais également dans le cadre des différents cadrages de l'offre de formation proposés dans la démarche d'accréditation. Ces outils de pilotage ont permis de structurer un tableau de bord de formation basé sur les indicateurs du référentiel HCERES et des grands programmes accompagnant la transformation (NCU New DEAL).

En 2024, le constat a été fait que ces indicateurs devaient être complétés pour un pilotage plus fin de l'offre de formation conduisant à un chantier poussé de production d'indicateurs complexes retraçant le parcours complet d'un étudiant de son entrée dans un cycle licence vers sa sortie de diplôme à bac+5 ou en poursuite d'étude. Ces premiers travaux conduits à l'échelle de la mention visent avant tout à répondre aux enjeux suivants :

- Proposer une offre de formation évolutive qui tient compte notamment des besoins de la société, pour renforcer l'employabilité de nos étudiants et mieux répondre aux besoins de la société en lien avec les compétences recherchées (métiers en tension, métiers d'avenir).
- Accompagner l'évolution des effectifs étudiants dans les années à venir au-delà de la fin des effets du pic démographique des années 2000, et ainsi diminuer la pression sur certaines formations.

- Accompagner la réflexion sur les besoins de compétences des futurs enseignants et enseignants chercheurs en anticipant les prochains pics de départ à la retraite et s'inscrire dans une démarche « Gestion des personnels, des effectifs, des emplois et des compétences » (GPEEC) enseignants.

- Préparer la prochaine accréditation éclairée des éléments déterminants précités.

Cette démarche engagée en février 2024 s'appuie sur des indicateurs ciblés qui vont bien au-delà de ceux mis à disposition par l'outil Quadrant : indicateurs d'attractivité (données Parcoursup et Mon Master), taux de pression, flux en cours de cycle, enquêtes d'insertion professionnelle (et pas seulement taux d'emploi salarié), effectifs étudiants, taux d'encadrement, soutenabilité horaire et financière des formations. Ils ont été complétés par des retours qualitatifs collectés lors d'un dialogue stratégique renouvelé avec les composantes. Ce dernier sera détaillé dans la section Pilotage composante.

Ces travaux ont permis d'identifier des formations sur lesquelles des plans d'action sont à conduire en lien avec les composantes et qui se structureront dans le courant de l'année 2024-2025 en parallèle d'un chantier plus global de bilan mi-parcours de l'accréditation de l'offre de formation 2022 - 2028.

Ces formations sont identifiées pour des raisons différentes et appellent des actions spécifiques.

On peut notamment citer en exemple deux licences professionnelles (5 et 9 inscrits) dont les effectifs sont en baisse et pour lesquelles les causes sont identifiées et méritent un travail particulier en lien avec l'IUT pour une bonne adéquation avec les attentes du secteur professionnel.

On retrouve également le master Informatique (121 étudiants en Master 1) pour lequel le taux d'attractivité apparaît en retrait par rapport aux autres masters Informatiques en France. Sur ce dernier, l'identification d'action spécifique est en cours et notamment l'ouverture à l'apprentissage, mais aussi le déploiement de nouvelles compétences avec l'ouverture cette année d'un parcours Intelligence artificielle en lien avec le programme CMA CAP IA de l'établissement.

Est également identifiée la licence AES (1133 inscrits sur les trois années) pour laquelle une réflexion plus profonde s'ouvre avec le collège Droit, Science politique, Économie et Gestion. En effet, les indicateurs d'attractivité et de réussite ainsi que les échanges qualitatifs montrent la nécessité de questionner le positionnement de cette mention à la fois dans ces cibles métiers pour faciliter la poursuite d'étude et l'insertion. Aussi différentes voies vont être explorées telles que l'intégration dans une licence en Économie, la révision des contenus en lien avec différentes mentions de master etc.

Dans une autre mesure concernant la licence première année de Droit, un travail d'objectivation est en cours pour améliorer la réussite des étudiants mais aussi pour mieux calibrer les capacités d'accueil de l'université.

En effet, cette formation qui chaque année attire de nombreux bacheliers, et pour la première fois en 2024-2025 a vu des candidats rester en liste d'attente dans Parcoursup, connaît des effectifs très conséquents durant le premier trimestre (1954 inscrits en 2024-2025 / 1790 inscrits en 2023-2024 soit +9%) accompagné d'un taux de fuite très élevé avant les examens du premier semestre (estimé à 30%) et un taux de réussite très faible en L1 (35%).

Cet effet génère une tension très forte sur l'organisation des enseignements et les recrutements pour assurer les travaux dirigés. Par ailleurs, ces effectifs très hétérogènes amènent à une dilution des moyens d'accompagnement à la réussite. Aussi, la situation sera objectivée par une caractérisation statistique et un complément qualitatif visant à mobiliser les ressources libérées par une réduction raisonnée des capacités d'accueil sur un accompagnement renforcé des étudiants en difficulté dont les chances de réussite sont réelles. Cette démarche d'optimisation des capacités d'accueil en L1 de Droit pourra être étendue à d'autres filières de l'université.

Par ailleurs, des actions sont à prévoir pour redynamiser des équipes pédagogiques sur des formations dont les compétences sont nécessaires pour les métiers d'avenir tels que le Master du Droit de la Propriété intellectuelle (38 inscrits).

On peut également relever la nécessité d'anticiper des évolutions à venir, notamment l'impact de la future réforme de la formation des enseignants, ou encore la concurrence nouvelle du secteur privé sur Bordeaux pour les licences psychologie (1184 inscrits) et sciences de l'éducation (107 inscrits) et pour le master en Sciences de l'éducation (137 inscrits).

Au périmètre des Sciences Humaines ressort également le Master Anthropologie (99 inscrits) dont certains parcours font état de difficulté d'attractivité, d'insertion professionnelle et d'effectifs et nécessitent une réflexion profonde engagée avec le collège des sciences de l'homme en lien avec l'équipe pédagogique de licence.

L'établissement s'est également saisi des difficultés rencontrées par la mise en œuvre de la réforme de l'entrée dans les études de santé (PASS-LAS) : peu de diversification des profils étudiants, méconnaissance des dispositions de la réforme (manque de communication, méconnaissance de la seconde chance), difficultés organisationnelles. Un groupe de travail rassemblant l'ensemble des composantes et établissements concernés (UPPA et UBM) a mis en avant 14 préconisations qui seront mises en œuvre en 2024-2025. Cela concerne 1887 étudiants.

Enfin on peut conclure ces exemples avec l'offre de formation de l'INSPE qui démontre des effectifs extrêmement faibles sur des parcours MEEF PLP (moins de 10 inscrits) et sur le master MEEF Physique chimie (13 inscrits) pour lesquels des travaux vont être engagés notamment avec l'université de Pau et des Pays de l'Adour (5 inscrits) pour faire évoluer la carte des formations vers une offre mieux calibrée et une réponse adaptée aux enjeux du territoire.

L'ensemble de ces constats et premières cibles posées nécessitera de poursuivre le travail de co-construction avec les composantes de l'établissement pour une pleine mise en œuvre et une mesure de l'évolution des actions de régulation. Le chantier dans sa globalité aura au total un impact positif pour 6707 étudiants soit 13% de l'effectif total.

Ces travaux ont été conduits en amont de la mise à disposition de l'outil Quadrant et éclairent plusieurs éléments importants à souligner :

Tout d'abord le renforcement du pilotage fin de l'offre est un objectif partagé entre l'université de Bordeaux et l'Etat. L'outil Quadrant apporte une comparaison avec les établissements à l'échelle nationale très utile, mais qui reste incomplète et qui doit s'appuyer sur un travail complémentaire. En effet, Quadrant ne permettait d'identifier que les situations de la licence AES et le master d'Anthropologie alors que la démarche engagée par l'UB permet une vision plus fine.

Par ailleurs l'outil Quadrant, s'il apporte un réel bénéfice en termes de positionnement de l'établissement, comporte des biais sur certains indicateurs. Citons notamment le taux d'emploi salarié issu d'Inserup qui ne permet pas de mesurer pleinement l'insertion professionnelle ou la poursuite d'étude des étudiants. Cette difficulté a été remontée par les établissements à la DGESIP.

Il est également apparu en échangeant avec les composantes que dans la démarche portée par l'UB l'étude au niveau mention ne permet pas un pilotage complet de l'offre de formation. En effet à l'échelle de mention constituée de nombreux parcours, des écarts significatifs entre ces derniers existent et peuvent soit accentuer l'effet de certains indicateurs ou encore masquer des actions nécessaires.

Aussi l'effort sera porté durant l'année 2024-2025 sur l'extension de la démarche portée par l'UB pour être en mesure de produire ces analyses poussées et objectivées au niveau du parcours.

L'ensemble de ces actions démontre la démarche volontaire dans laquelle est inscrite l'université de Bordeaux pour piloter son offre de formation.

Il convient de compléter ces éléments par des actions transverses conduites à l'échelle de l'établissement pour poursuivre la démarche d'amélioration continue de l'offre de formation et son pilotage. À ce titre en 2023-2024 ont été conduites des enquêtes de mesure d'appropriation et de fonctionnement de dispositif-cadre telles que les conseils de perfectionnement et l'appropriation des feuilles de route.

En 2024-2025 trois thématiques feront l'objet d'un focus spécifique : la Personnalisation des formations et la flexibilisation des parcours étudiants, l'articulation de la formation avec la recherche, la réussite étudiante.

Ces focus thématiques permettent à la fois de réviser les cadrages existants si cela est nécessaire, de s'assurer de la bonne installation des dispositifs ou de les créer s'ils n'existent pas et de partager une cible avec les équipes pédagogiques en inscrivant les trajectoires d'évolution dans leur feuille de route.

Aussi il convient de souligner l'action de l'UB en faveur d'un pilotage complet de son offre de formation qui relève d'un processus qualité qui s'appuie sur un portage politique fort, et qui mobilise l'ensemble des acteurs de la formation, à la fois avec des travaux conduits par les services centraux, mais également en lien avec les responsables de composantes et les équipes pédagogiques de mention.

Cette action a permis notamment en 2023-2024 de garantir l'intégration des UE transitions dans l'offre de formation.

Second encart

Pilotage des composantes

Un dialogue de gestion annuel avec les niveaux intermédiaires (collèges, instituts de formation, départements de recherche) a été animé dès 2014 à l'Université de Bordeaux. Axé sur la caractérisation de l'activité et des moyens dans les premières années (2014-2018), il s'est progressivement enrichi (2019-2024) autour d'objectifs (projets de développement, trajectoire budgétaire, soutenabilité de l'offre de formation, optimisation des locaux), en miroir du dialogue avec la tutelle avec l'installation du Dialogue Stratégique de Gestion à partir de 2021.

Depuis 2019, le dialogue interne s'outille d'une démarche de **Contrats d'Objectifs, Moyens et de Service**, déployés par vagues auprès des collèges, instituts et départements. Cet outil, construit en 3 étapes (diagnostic, plan stratégique, déclinaison opérationnelle en actions, moyens et indicateurs), permet une plongée en profondeur à l'initialisation dans le bilan de la structure, ses forces et ses faiblesses, et ses grands axes de structuration et de développement, cohérents avec la stratégie d'établissement. L'avancée de la feuille de route qui en découle est examinée chaque année en dialogue stratégique.

Depuis 2023, l'établissement a engagé un dialogue interne renforcé, couvrant plusieurs dimensions :

- les **dialogues stratégiques**, partageant le cœur de l'activité de Formation et Recherche, autour d'une analyse de la trajectoire de la structure, sa contribution aux objectifs d'établissement, ses enjeux spécifiques et la définition du plan d'action pluriannuel en découlant.

Sur le périmètre de la formation, ces dialogues se déroulent en deux temps :

Les dialogues préparatoires, au printemps, permettent un bilan de l'année écoulée autour des 4 axes : offre de formation, parcours étudiants, soutenabilité de l'offre, marges de manœuvre budgétaires (notamment FTLV). Le dialogue permet d'identifier des leviers et de s'accorder sur les points d'amélioration.

En 2024, cette séquence s'est enrichie d'analyses pour éclairer le pilotage fin de l'offre de formation, permettant, à l'échelle des mentions, de croiser les indicateurs d'attractivité, d'effectifs et flux (entrées / sorties), de réussite, de poursuite d'études / insertion et de coûts de l'offre de formation (heures et coûts complets). Collège par collège, ils permettent de dégager des trajectoires à ajuster selon les cursus, et dans le dialogue, de trouver les leviers adaptés : structuration de la composante, dynamique de l'équipe pédagogique, ouverture / fermeture de parcours, contenu de la formation, capacité d'accueil, promotion/communication, partenariats internes/externes, etc.

Le relevé de décisions de ces dialogues préparatoires prend la forme d'un SWOT et de pistes d'actions à intégrer à la feuille de route qui sera présentée en dialogues stratégiques.

Les dialogues stratégiques, à l'automne, sont axés sur la déclinaison de la stratégie de l'établissement (contrat pluriannuel, COMP), à travers 5 objectifs :

Offre de formation/feuilles de route (dont les nouveaux métiers/compétences, internationalisation), Réussite étudiante, Transitions environnementales et sociétales, FTLV/développement de ressources et la « signature » du collège/institut.

Ce format de dialogue permet à la structure de présenter son contexte spécifique, son ambition sur ces objectifs, de décliner un plan d'actions pluriannuel sur la base des constats et leviers identifiés en dialogue préparatoire, et de s'engager sur des cibles partagées.

En 2023-2024, un chantier de refonte de la gouvernance Idex /Grands programmes a été mené afin de gagner en lisibilité, de clarifier les circuits de décisions et de renforcer l’alignement avec le projet d’établissement. Cela a permis d’aboutir à 7 thématiques stratégiques (Formation, Recherche, Institution, Innovation, Internationalisation, Campus, Transitions), ancrées sur le contrat pluriannuel d’établissement, auxquels sont rattachés des programmes et dispositifs d’appui (financés par l’Idex, les grands programmes ou le COMP). Les dialogues stratégiques qui démarrent actuellement permettront une première étape de partage de cette vision renouvelée, et des dispositifs permettant aux collèges, instituts et départements d’appuyer leur transformation et leur trajectoire de développement (volet moyens des COMS).

Au-delà-de ces rencontres institutionnelles, le dialogue prend des formes sectorisées à travers trois autres scènes :

- les **rencontres de terrain**, visant l’amélioration du fonctionnement de l’établissement et la qualité de vie au travail et à l’étude.

Les rencontres de terrain permettent un échange de la gouvernance (VP CA, VP RH, VP Qualité de vie au travail, VP Numérique, DGS, avec l’appui de la Direction de la Transformation) avec la direction des collèges et instituts, ainsi que leurs directions de composantes, autour des difficultés rencontrées au quotidien : outils, calendriers, processus ralentis ou inefficients, besoins de communication, etc.

L’ensemble de ces besoins alimente une feuille de route d’amélioration, permettant une réponse allant du court terme (identification d’un interlocuteur direct) au long terme (lancement d’un chantier transverse sur l’optimisation et/ou la digitalisation d’un processus métier).

- les **dialogues immobiliers**, portés par le VP Patrimoine et le pôle Patrimoine et Environnement, permettent de partager les objectifs d’établissement en matière de sobriété énergétique et d’optimisation de l’usage des locaux.

Ils sont l’occasion d’échanger sur les besoins du quotidien (maintenance, entretien, réparations), mais aussi de partager les objectifs communs d’optimisation de l’usage des locaux (consommation d’énergie, surfaces occupées) et les opérations de déménagement / réaménagement à venir.

- les **dialogues RH, autour du Plan de Gestion des Emplois**, permettant le partage d’une feuille de route de la structure et des choix en matière d’emploi et de structuration des équipes académiques et administratives en appui

Depuis 2023-24, dans le cadre de l’objectif 5 du COMP, l’établissement a lancé une démarche GPEEC, prioritairement axée sur les enseignants-chercheurs, en anticipation des départs massifs à la retraite à l’échéance 2027-2033. Appuyée sur des indicateurs de caractérisation et de projection RH, cette démarche se nourrit également fortement des indicateurs d’activité de la formation (utilisés également pour le pilotage de l’offre de formation : effectifs étudiants, heures d’enseignement, potentiel enseignant), permettant de projeter une évolution des profils d’enseignants chercheurs au regard des évolutions des besoins en matière de formation et de recherche.

Conclusion

Chacune des scènes de dialogue permet de contribuer à améliorer le fonctionnement de l’établissement, de partager la stratégie de l’université et de la trajectoire de ses composantes, et d’éclairer des choix sur les moyens (budgétaires, RH, immobiliers).

Après deux ans de dialogue renforcé, l’établissement est en mesure **d’assurer un pilotage fin partagé de son offre de formation** (cf. section 1), **la maîtrise de sa soutenabilité, l’identification des marges de manœuvre budgétaires et économiques, et un pilotage sectorisé des moyens** (immobilier, RH, fonctionnement général & QVT).

L’objectif d’ici 2025 est d’aboutir sur la dernière étape :

- **la déclinaison du pilotage fin à l’échelle du parcours de formation**, en lien avec le bilan à mi-parcours de l’accréditation et le déploiement des feuilles de route (cf. section 1)

- **la communication lisible et au fil de l’eau des opportunités de soutien, financés par l’Idex/Grands programmes**, pour une pleine appropriation par les composantes et leur contribution à l’orientation et la construction des dispositifs

- la pleine articulation des quatre dimensions (stratégie formation, RH, Immobilier, Amélioration/QVTE) pour un pilotage partagé de la performance (Objectifs/Moyens/Résultats) à travers le déploiement final des COMS.
Cette étape installera définitivement le COMS comme outil d'appui au dialogue, alimenté chaque année dans son diagnostic (bilan de la phase préparatoire), sa déclinaison stratégique en plan d'actions (projection du dialogue stratégique), et identifiant les moyens en appui (RH, Locaux, budget dont ressources propres et dispositifs d'appui Idex/Grands programmes, plan d'amélioration continue).

Enfin, pour que le système de pilotage fin de l'offre de formation soit pleinement opérationnel, il faudra que :

- la démarche qualité/indicateurs de suivi couvre l'ensemble des formations ;
- les structures animent cette démarche d'amélioration continue avec leurs composantes dans leur propre dialogue interne, en lien avec feuilles de route de mentions, les conseils de perfectionnement, et les enquêtes d'évaluation auprès des étudiants ;
- un suivi des actions menées puisse être présenté en dialogue stratégique annuellement, en miroir des indicateurs de résultats ;

Le bilan à mi-parcours de l'accréditation, qui sera mené en 2024-2025, sera l'occasion d'approfondir ce pilotage aux différents niveaux de subsidiarité, et de détecter les besoins d'accompagnement et d'outillage associés.