


# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Coordinations territoriales



Rapport d'évaluation de la  
coordination territoriale portée par  
la Comue Université Bretagne Loire

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

Rapport publié le 31/03/2017

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Coordinations territoriales

*Pour le HCERES,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

*Au nom du comité d'experts,<sup>2</sup>*

Dominique Vernay, président du comité

---

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

<sup>1</sup> Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

# Sommaire

Sommaire	3
Présentation	7
I – Caractérisation du territoire inter-académique Bretagne-Pays de la Loire	7
II – Les principaux opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche	8
1 ● Les 27 établissements membres de la Comue (et nombre d'étudiants en milliers pour les établissements de l'ESR)	8
2 ● Les autres établissements de l'ESR en régions Bretagne et Pays de la Loire	9
III – Caractéristiques du potentiel scientifique et de transfert du site Bretagne-Pays de la Loire	9
1 ● En matière de recherche	9
2 ● En matière de formation doctorale	10
3 ● En matière de formation	10
4 ● En matière d'innovation et de transfert	11
IV – Trajectoire de la structuration territoriale : des deux Pres mono-académiques UEB et UNAM à la Comue inter-académique UBL	12
V – Le projet stratégique et les compétences de la Comue	12
VI – Problématique	13
Positionnement de la stratégie de coordination	15
I – Une ambition et une stratégie de coordination territoriale qui évoluent sous l'influence des appels à projet du PIA	15
II – Le choix assumé d'un projet fédératif qui prend en compte la réalité du site dans la diversité de ses membres et de ses territoires	16
1 ● Des actions préexistantes dans les deux Pres et consolidées par la Comue	16
2 ● Une stratégie affinée pour correspondre aux réalités des territoires	16
3 ● UBL a pour projet d'être une structure facilitatrice pour ses membres	17
4 ● Le numérique comme activité stratégique pour la Comue	17
III – Une répartition de compétences reflétant le principe de subsidiarité	18
1 ● Des compétences propres de l'UBL sont acceptées et installent clairement l'UBL dans le territoire interrégional	18
2 ● Une coordination par l'UBL de certaines compétences des établissements est maintenant envisageable	18
3 ● Des compétences coordonnées qui gagneraient à introduire un échelon géographique	19

IV – Une stratégie d'alliances et de coordination aux niveaux local, national, international encore largement à définir	19
1 ● Des alliances de développement territorial à conforter	19
2 ● Une politique Internationale incitative dont les cibles et la stratégie ne sont pas clairement définies	20
Gouvernance et organisation de la coordination territoriale	21
I – Des établissements différemment engagés et un collectif à renforcer	21
II – Une gouvernance d'ensemble adaptée aux caractéristiques de la Comue	22
1 ● Le conseil d'administration (CA)	22
2 ● Le conseil académique (Cac)	22
3 ● Le conseil des membres	23
4 ● Les conseils territoriaux	23
5 ● Le comité de direction	23
6 ● La gouvernance et le pilotage des missions	24
III – Une gouvernance mise en place rapidement qui doit encore ajuster ses processus et que les parties prenantes doivent s'approprier	24
IV – Une mise en place de la Comue à concrétiser par des actions pour lesquelles les communautés sont prêtes à se mobiliser	25
V – Des moyens mobilisés limités affectés de façon dynamique aux projets à forte valeur ajoutée	25
VI – Une communication interne et externe à développer	26
1 ● Un préalable : définir une stratégie de marque	26
2 ● Une stratégie de communication redéfinie .... des tactiques de communication qui restent à mettre en œuvre et à évaluer	26
3 ● Les cibles de la communication externe et interne	27
Pilotage des activités et trajectoire de la coordination territoriale	29
I – Organisation et pilotage des activités de la Comue : une montée en puissance échelonnée	29
1 ● La coordination de la recherche : une première action concrète	29
2 ● La formation doctorale : une deuxième action concrète	29
3 ● La formation : une action de coordination qui reste à déployer	30
4 ● La vie étudiante : une action de coordination qui vient d'être initiée	31
5 ● Innovation et développement économique : un levier pour l'UBL	32
6 ● Europe et International : quelques acquis mais une politique commune qui reste à construire	34
7 ● Numérique : une activité stratégique pour la Comue	35
II – Une coordination territoriale qui peut s'appuyer sur une structure opérationnelle	37

1 ● Une démarche de mise en place méthodique et pragmatique	37
2 ● Un établissement organisé dans un délai remarquablement bref	37
3 ● Une logique de fonctionnement en réseaux	37
4 ● Une organisation qui prend en compte l'extension géographique exceptionnelle de la Comue	38
5 ● Le mode de soutien de la Comue par l'État et le passage aux RCE	38
6 ● Un nouveau modèle économique en cours de construction et une fonction finance stabilisée	39
7 ● Une fonction RH qui fait face aux enjeux	40
8 ● Une fonction immobilière marquée par le contrat de partenariat public-privé	40
9 ● Une production d'indicateurs en lien avec les compétences	41
Conclusion	43
I – Synthèse de la trajectoire de coordination territoriale	43
II – Les grands enjeux à court/moyen terme et premières recommandations	44
1 ● La stratégie à affiner et à partager	44
2 ● Des premiers résultats à obtenir et une communication à organiser	44
3 ● La montée en puissance de la Comue à organiser et à financer	44
III – Les points d'appui et points d'attention	45
1 ● Points d'appui	45
2 ● Points d'attention	45
IV – Les recommandations	45
Liste des sigles	47
Observations du président	51
Organisation de l'évaluation	57



# Présentation

## I – Caractérisation du territoire inter-académique Bretagne-Pays de la Loire

La Comue Université Bretagne Loire présente l'originalité de regrouper des établissements d'enseignement supérieur et de recherche répartis sur deux régions administratives. Elle relève de deux académies : Bretagne et Pays de la Loire.

Le territoire de la Comue allie deux régions contiguës de superficie et de population assez voisines : 27 200 km<sup>2</sup> et 3,27 millions d'habitants pour la région Bretagne<sup>3</sup> et 32 100 km<sup>2</sup> et 3,632 millions d'habitants pour la région Pays de la Loire<sup>4</sup>, l'ensemble ayant un poids comparable à celui de la nouvelle région Auvergne-Rhône-Alpes (69 700 km<sup>2</sup> et 7,7 millions d'habitants)

Sept entités urbaines de ce territoire ont une population de plus de 100 000 habitants: Nantes (0,6 Mh), Rennes (0,42 Mh), Angers (0,269 Mh), Brest (0,206 Mh), Le Mans (0,2 Mh) et Vannes (0,14 Mh); Nantes, Rennes et Brest ont le statut de métropole. Ces villes, toutes universitaires, sont réparties sur l'ensemble du territoire, la distance entre les deux villes situées aux extrémités sur l'axe est-ouest, Brest et Le Mans, étant de 400 km.

L'enseignement supérieur rassemblait, pour l'année universitaire 2012-2013, 233 978 étudiants au total (116 058 pour la Bretagne<sup>4</sup> et 117 920 pour les Pays de la Loire<sup>5</sup>) avec une disparité significative, entre les deux régions, sur les diplômes les plus élevés à l'avantage de la région Bretagne. Cet écart est significatif au niveau du doctorat : 556 en Bretagne soit 4,2 % du total national et 406 en Pays de la Loire soit 3,1 % du total national (Chiffres 2013).

Ce déséquilibre est plus accentué dans le domaine de la recherche, la région Bretagne<sup>4</sup> comptait, en 2012, 10 884 chercheurs dont 4 106 dans le secteur public (4,3 % du total France) alors que la région Pays de la Loire<sup>5</sup> n'en comptait que 7 950 dont 3 116 dans le secteur public (3,1 % du total France). Cet écart dans la recherche publique s'explique pour moitié par une moindre présence des organismes nationaux de recherche en Pays de la Loire. (983 chercheurs pour 1 480 en Bretagne).

Les deux régions Bretagne et Pays de la Loire ont des stratégies propres dans leurs domaines de responsabilités notamment en matière de développement économique innovation et international, de formation professionnelle et de soutien à l'enseignement supérieur et à la recherche. La région Pays de la Loire, consciente du retard relatif de son dispositif d'enseignement supérieur et de recherche par rapport à la moyenne nationale, y investit proportionnellement plus que d'autres régions<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Source : MENESR-diagnostic territorial de la région Bretagne (STRATER), Octobre 2016.

<sup>4</sup> Source : MENESR-diagnostic territorial de la région Pays de la Loire (STRATER), Octobre 2016.

<sup>5</sup> Source : MENESR-diagnostic territorial de la région Pays de la Loire (STRATER), Octobre 2016 page 59.

## II – Les principaux opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche

1 ● Les 27 établissements membres de la Comue (et nombre d'étudiants en milliers pour les établissements de l'ESR<sup>6</sup>)

### Sept universités :

- université d'Angers - pluridisciplinaire avec santé (19,5) ;
- université de Bretagne Occidentale (UBO) - pluridisciplinaire avec santé (17) ;
- université de Bretagne-Sud (UBS) - pluridisciplinaire hors santé (8,5),
- université du Maine - pluridisciplinaire avec PACES en collaboration avec l'université d'Angers (10,5),
- université de Nantes - pluridisciplinaire avec santé (34) ;
- université de Rennes I - sciences humaines, sciences, technologie, santé (25,5) ;
- université Rennes II - tertiaire, dominante lettres sciences humaines (21).

### Quinze Écoles :

- École centrale de Nantes (1,9) ;
- École des hautes études en santé publique (EHESP, également localisée à Paris) ;
- École nationale d'ingénieurs de Brest (ENIB) (0,7) ;
- École nationale supérieure d'arts et métiers (ENSAM), localisée à Paris et disposant de centres en régions) ;
- École nationale supérieure de chimie de Rennes (ENSCR) (0,45) ;
- École nationale supérieure des mines de Nantes (Mines Nantes)<sup>7</sup> (0,7) ;
- École nationale supérieure des techniques avancées Bretagne (ENSTA Bretagne) (0,7) ;
- Groupement des écoles nationales d'économie et de statistique (ENSAI École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information) (0,4) ;
- École normale supérieure de Rennes (ENS Rennes) (0,4) ;
- École supérieure d'agriculture (ESA, école privée sous contrat avec le MAAF) (1) ;
- Institut d'études politiques de Rennes (Sciences Po Rennes) (1,1) ;
- Institut mines-télécom (Télécom Bretagne) (0,9) ;
- Institut national des sciences appliquées de Rennes (INSA Rennes) (1,5) ;
- Institut supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage (Agrocampus ouest) (1,3) ;
- École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique (Oniris, école sous tutelle du MAAF (0,3).

### Quatre organismes de recherche et une agence d'expertise :

- Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement du travail (Anses, EPA) ;
- Centre national de la recherche scientifique (CNRS, EPST) ;

---

<sup>6</sup> Source : données MENESR 2015.

<sup>7</sup> Fusion de Télécom Bretagne et de l'école nationale supérieure des mines de Nantes en 2017, la nouvelle école se nomme IMT Atlantique et appartient à l'Institut Mines-Télécom (EPSCP, Grand établissement).



- Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer, Epic) ;
- Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria, EPST) ;
- Institut de recherche pour le développement (IRD, EPST).

## 2 ● Les autres établissements de l'ESR en régions Bretagne et Pays de la Loire

### Etablissements d'enseignement supérieur

L'ensemble des établissements membres de la Comue UBL rassemble 164 000 étudiants<sup>8</sup> sur un total de 234 000 pour les deux régions. Un peu plus du quart des étudiants font leurs études en classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE), en section de technicien supérieur (STS), en paramédical et social (P&S) ou dans des établissements non membres de la Comue. Il s'agit essentiellement d'instituts catholiques (4), d'écoles d'ingénieurs publiques et écoles relevant de ministères techniques et autres instituts publics (10), d'écoles sous tutelle du ministère en charge de la culture : écoles nationales supérieures d'architecture (4), écoles des Beaux-Arts (5), d'écoles d'ingénieurs ou de commerces privées et instituts consulaires sous contrat avec le MENESR (9), d'autres écoles ou instituts privés (14).

Certains de ces établissements sont candidats à devenir associés à la Comue en particulier Centrale-Supelec via son antenne de Rennes, Facultés libres de l'ouest communément appelée université catholique de l'ouest à Angers, les écoles nationales supérieures d'architecture de Nantes et de Rennes.

### Organismes nationaux de recherche et centres de recherche

IRSTEA, Inra, Inserm, Ifsttar, BRGM, CEA, CSTB, CELAR, Institut polaire français Paul Emile Victor, Météo France, Centres de recherche du MNHN en partenariat avec l'Ifremer.

### CHU et établissements de santé

Quatre CHU (Brest, Rennes, Nantes et Angers), le centre régional de lutte contre le cancer, l'institut de cancérologie de l'ouest. Les CHU et l'institut de cancérologie de l'ouest demandent à être associés à l'UBL par décret.

### Etablissements de culture scientifique et technique

Sept centres de culture scientifique et technique et industrielle dont six labellisés par le MENESR et cinq muséums d'histoire naturelle-musées de France.

## III – Caractéristiques du potentiel scientifique et de transfert du site Bretagne-Pays de la Loire

### 1 ● En matière de recherche

Le site accueille 8 192 personnels toutes catégories confondues, ce potentiel très important est organisé en 161 unités de recherche (78 en Bretagne<sup>9</sup> et 83 en pays de la Loire<sup>10</sup>). La recherche couvre un nombre très élevé de domaines, les 5 982 chercheurs et enseignants-chercheurs se répartissant entre les sciences humaines et sociales (SHS) pour 34 %, les sciences et technologies (ST) pour 41 % et les sciences du vivant et de l'environnement (SVE) pour 25 %. Le site se caractérise par des domaines d'excellence disciplinaires<sup>11</sup> comme la chimie, la biologie appliquée-

<sup>8</sup> Source: Planches de présentation de l'UBL lors de la rencontre UBL-HCERES en date du 20 janvier 2016.

<sup>9</sup> Source : HCERES Synthèses des évaluations des unités de recherche, site Bretagne, campagne d'évaluation 2015-2016.

<sup>10</sup> Source : HCERES Synthèse des évaluations des unités de recherche, site Pays de Loire, campagne d'évaluation 2015-2016.

<sup>11</sup> Source : MENESR-diagnostic territorial de la région Bretagne (STRATER), Octobre 2016 page 59.

écologie, les mathématiques, les sciences pour l'ingénieur (notamment TIC, matériaux, acoustique) et les sciences sociales (notamment économie). Le site, au cœur d'une grande région agricole d'Europe et disposant d'une façade maritime importante, a su aussi atteindre l'excellence dans des recherches disciplinaires ou interdisciplinaires dans des domaines en relation avec sa spécificité géographique : l'analyse des politiques publiques appliquées à l'agriculture ou la mer, l'économie maritime, la géographie de l'environnement centrée sur le littoral, le continental et leurs interfaces, l'agronomie et les sciences et technologies marines dans le contexte des changements globaux et dans une perspective de développement durable.

De nombreuses structures fédératives ont été mises en place dans les différents domaines pour structurer la recherche tout en tenant compte de la réalité géographique de la dispersion des équipes de recherche dans de nombreux lieux. Ces structures fédératives, dont certaines ont une visibilité mondiale comme BIOSIT dans le domaine biologie-santé ou l'IUEM Institut Européen de la Mer, permettent de préparer la mise en place de l'UBL.

Certains des domaines d'excellence du site en recherche et formation ont vu leurs projets de Labex sélectionnés par le jury du PIA : le Labex MER (Excellence en Recherche Marine), le Labex IGO (Immunothérapies du Grand-ouest), le Labex IRON (Radiopharmaceutiques innovants en oncologie et neurologie), le Labex COMIN Labs (en sciences du numérique/sciences et technologies du logiciel), le Labex Lebesgue (Centre de Mathématiques Henri Lebesgue). De plus le site participe, via certains de ses membres, à 10 Labex en réseaux dans les domaines des sciences de la vie et la santé, des sciences et techniques et des sciences humaines et sociales.

Toujours dans le cadre du PIA, les établissements du site Bretagne-Pays de la Loire se sont vus attribuer 4 Equipex, 3 Biotechnologies-Bioressources, une Infrastructure nationale (en biologie marine), et 1 IHU B (Centre Européen des sciences de la transplantation et d'immunologie, CESTI, de Nantes) et participent, en tant que partenaires, à 9 autres Equipex, 9 autres Infrastructures nationales, 2 cohortes et 6 autres Biotechnologies-Bioressources.

## 2 ● En matière de formation doctorale<sup>12</sup>

Le site a une activité importante dans le domaine de la formation doctorale avec 5 382 doctorants, 1 040 thèses soutenues par an et 2 933 chercheurs et enseignants-chercheurs titulaires de l'HDR. Cette activité couvre tous les champs scientifiques : le domaine des sciences humaines et sociales (SHS) compte 2 043 doctorants, 240 thèses soutenues par an et 756 HDR, celui des sciences, technologie et santé (STS) dénombre 3 339 doctorants, 800 thèses soutenues par an et 2 177 HDR.

## 3 ● En matière de formation<sup>13</sup>

Le site dispose d'une offre très riche et très variée portée, en ce qui concerne la Comue, par sept universités toutes pluridisciplinaires (sauf l'université Rennes II<sup>14</sup>) et quinze écoles. L'offre de formation du site compte actuellement 115 licences, 228 licences professionnelles, 154 masters, 11 grades licence (santé) et 12 grades master (dont 11 santé) soit au total 520 mentions.

La répartition géographique sur un grand nombre de villes de ces établissements et de leurs laboratoires de recherche permet une proximité géographique avec les étudiants et avec les écosystèmes économiques locaux. Les formations sont adossées, pour leur grande majorité, aux activités de recherche locales et l'ensemble des formations

<sup>12</sup> Source : HCERES-Synthèse des évaluations des formations Campagne 2015- 2016.

<sup>13</sup> Source : HCERES-Synthèse des évaluations des formations Campagne 2015- 2016.

<sup>14</sup> La fusion des universités Rennes I et Rennes II souhaitée par la Région Bretagne a finalement échoué.

à caractère professionnalisant sont organisées en fonction des besoins de l'écosystème socio-économique local et avec la participation de nombreux professionnels.

Il est à noter que certains établissements ont misé sur la transformation de la pédagogie par le numérique et une réelle expertise a été développée qui a permis à l'UBL de créer le premier centre régional de formation mutualisé en France, l'UTICE<sup>15</sup>.

Quatre projets Idefi ont été retenus par le jury du PIA : il s'agit de REMIS (Réseau des écoles de management et d'ingénierie de la santé en STS et DEG), M-AN-IMAL (une santé-une médecine de l'animal à l'homme en STS), AVOSTTI (Accompagnement des vocations scientifiques et technologies vers le titre d'ingénieur en STS), 2PLG (relatif à la préprofessionnalisation des licences générales en ALL et SHS) et certains des établissements du site participent à 4 autres Idefi en réseaux et à 6 Idefi N en réseaux.

#### 4 ● En matière d'innovation et de transfert<sup>16,17</sup>

Le système de soutien à l'innovation en Bretagne est caractérisé par une forte organisation en réseaux, notamment sur les aspects technologiques avec un nombre important et une diversité d'acteurs de terrain, un soutien de proximité, une démarche de mutualisation et de coordination régionale assurée par l'agence Bretagne Développement Innovation (BDI). Le développement de l'innovation en région Pays de la Loire repose sur une bonne dynamique entrepreneuriale<sup>18</sup>. Le domaine électronique-électricité est le domaine clé pour le dépôt de brevets dans les deux régions.

Le site a organisé son écosystème de l'innovation en huit pôles de compétitivité, les trois premiers cités étant à vocation mondiale: il s'agit de PMBA (Pôle Mer Bretagne Atlantique) dans le domaine de la mer, du pôle Images et Réseaux relatif aux technologies, usages, services et contenus liés aux TIC, du pôle Végépolys dans le domaine du végétal, du pôle Valorial qui englobe une grande partie de la filière industrielle agro-alimentaire, du pôle iDforCAR, relatif au véhicule automobile et qui soutient particulièrement l'innovation des PME/PMI engagées dans la voie des véhicules de petite série et les véhicules spécifiques, du pôle EMC2 qui a pour ambition de conforter des positions de leaders mondiaux dans la réalisation de grands ensembles métalliques et composites complexes, du pôle Atlanpole Biothérapie dans le domaine des biotechnologies et de la santé, et enfin du pôle Elastopole relatif au domaine de la chimie et des matériaux.

Le site dispose aussi de 11 instituts Carnot (IRSTEA, ICSA, Ifremer, Edrome, Inria Carnot Institute, Télécom & Société Numérique, Calym, ARTS, QUALIMENT, CETIM, CSTB, MINES), de la plateforme CEA Tech de Nantes, de deux incubateurs régionaux Atlanpole (Pays de la Loire) et Emergys (Bretagne) ainsi que de 5 incubateurs portés par des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

A la suite des appels à projets du PIA, le site a obtenu essentiellement :

- une SATT, Ouest Valorisation, portée par la Comue UBL, ainsi que par le CNRS, l'IRD et la Caisse des Dépôts ;
- deux IRT, Jules Verne (Pays de la Loire) dans le domaine des matériaux et des processus industriels pour l'aéronautique, le naval et le transport et B-COM (Bretagne) dans le domaine des TIC ;

---

<sup>15</sup> Source : UBL Université des TICE, document de synthèse-Février 2016.

<sup>16</sup> Source : MENESR-diagnostic territorial de la région Bretagne (STRATER), Octobre 2016.

<sup>17</sup> Source : MENESR-diagnostic territorial de la région Pays de la Loire (STRATER), Octobre 2016.

<sup>18</sup> Source : MENESR-diagnostic territorial de la région Bretagne (STRATER), Octobre 2016.

- un ITE, France Energies Marines, en Bretagne, pour l'éolien, l'off-shore fixe et flottant, l'hydrolien, l'houlomoteur et le thermique marin.

## IV – Trajectoire de la structuration territoriale : des deux Pres mono-académiques UEB et UNAM à la Comue inter-académique UBL

La structuration de l'ESR du territoire a commencé en Bretagne en 2007 avec la création du Pres Université Européenne de Bretagne (UEB) et s'est poursuivie en Pays de la Loire en 2009 par celle du Pres Université Nantes Angers Le Mans (UNAM).

L'UEB rassemblait 28 établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

L'UNAM rassemblait 11 établissements membres fondateurs et 19 membres associés.

A partir de 2011, les deux Pres s'allient avec succès pour répondre aux appels à projets du Programme d'investissements d'avenir (PIA) : ce sont 5 Labex, 4 Idefi, 4 Équipex, 3 Biologies-Bioressources, une Infrastructure nationale, une SATT, deux IRT et un ITE qui leur sont accordés.

Ce fut, pour les établissements des deux Pres, l'occasion de prendre conscience de l'importance de leur potentiel global et des proximités et complémentarités remarquables qu'ils mettaient en œuvre dans de nombreux domaines. Ces établissements ont su surmonter le choc de l'échec de leurs projets communs aux AAP Idex. Après la promulgation de la loi ESR du 22 juillet 2013, ils ont décidé de se fédérer au sein d'une structure unique, la Comue UBL, en substitution aux deux Pres UEB et UNAM dont les moyens lui sont transférés.

Les travaux de préparation de la création de la Comue UBL se sont déroulés pendant les années 2014 et 2015 dans une démarche progressive et collaborative ayant mobilisé plusieurs centaines de personnes. Ces travaux ont donné lieu en juillet 2014 à un premier document intitulé « Document d'Orientation Stratégique (DOS) » définissant les ambitions et les orientations stratégiques de la Comue ainsi que les leviers de développement qu'elle comptait actionner pour leurs mises en œuvre. Il a été suivi d'un second document intitulé « Document de Structuration Opérationnelle (DSO) » détaillant les activités prévues dans tous les domaines de responsabilité opérationnelle attribuées à la Comue.

## V – Le projet stratégique et les compétences de la Comue

Le projet porté par les 27 établissements membres a pour but de créer une communauté d'universités et établissements, l'Université Bretagne Loire (UBL), afin de renforcer des coopérations entre tous les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche (universités, grandes écoles, organismes de recherche) et de rassembler l'ensemble des forces scientifiques du territoire bi-régional Bretagne-Pays de la Loire.

Les ambitions affichées par les porteurs du projet sont les suivantes<sup>19</sup> :

- faire de l'UBL un établissement d'enseignement supérieur et de recherche de dimension européenne par l'excellence de ses formations et de sa recherche et un levier pour la promotion de l'ESR et de ses territoires (avec une insistance marquée sur une logique interdisciplinaire) ;
- faire de l'UBL un acteur majeur de l'innovation économique du territoire et un levier du transfert de la recherche vers le tissu socio-économique ;
- faire de l'UBL un espace de la vie étudiante cohérent et dynamique ;

---

<sup>19</sup> Source : planches de l'exposé général du président de l'UBL, en date du 8 novembre 2016.

- faire de l'UBL une université où le numérique rapproche les femmes et les hommes et est source d'innovations ;
- faire de l'UBL un espace de promotion sociale par les études, un outil d'insertion professionnelle des étudiants et d'accompagnement des citoyens tout au long de la vie ;
- faire de l'UBL une communauté de destin.

La Comue<sup>20</sup> distingue trois sous-ensembles de compétences :

- Les compétences coordonnées : ce sont les compétences exercées par les membres ou associés et coordonnées par la Comue. La Comue coordonne la stratégie de recherche des établissements, la mise en œuvre d'actions de recherche, l'offre de formation et le développement de l'e-pédagogie, la définition d'une politique et d'un projet d'amélioration de la vie étudiante, la politique de gestion de la documentation. La Comue réalise la promotion et le soutien des actions nationales et internationales de ses membres, la promotion des actions de valorisation des activités de recherche de ses membres, la mise à disposition d'installations et d'équipements au profit de ses membres, la promotion et la diffusion de la culture scientifique et technique.

- Les compétences partagées : ce sont des compétences réalisées en partage entre l'UBL et ses membres. Relèvent de ce chapitre, la délivrance du diplôme de doctorat (co-accréditation qui pourrait ensuite évoluer vers l'accréditation en propre par la Comue), la promotion du développement à l'international de l'UBL, le déploiement d'actions communes d'appui à l'international, l'élaboration de stratégies communes pour la création, le soutien et la mutualisation de moyens structurants, la mise en œuvre d'une plateforme d'archives ouvertes, l'élaboration d'une stratégie commune de développement de relation avec le monde socio-économique, la mise en œuvre d'actions de soutien à l'entrepreneuriat, l'élaboration d'une offre commune de formation des personnels, l'élaboration de la stratégie de valorisation commune, la définition des conditions d'interopérabilité entre les systèmes d'information des membres et celui de l'UBL.

- Les compétences propres : relèvent de ce chapitre la définition du projet partagé porté par l'UBL, l'élaboration du projet de site, la signature et la mise en œuvre du contrat pluriannuel de l'UBL, le portage des projets immobiliers propres à l'UBL ou répondant aux besoins de ses membres, à leur demande, le lancement de nouveaux projets de recherche définis dans le projet stratégique annuel, la signature commune UBL des publications conjointement à la signature des établissements et organismes, l'élaboration d'une stratégie commune du numérique et d'un schéma directeur du numérique, la création d'un pôle inter-régional d'ingénierie de projets européens et internationaux, le renforcement de l'offre de service pour l'accueil et la préparation à la mobilité internationale pour les étudiants et chercheurs, le portage d'une stratégie commune de valorisation et de transfert pour les universités et écoles concernées et le portage du projet PEPITE UBL.

## VI – Problématique

Le mandat du comité d'évaluation n'était ni d'évaluer les membres de la Comue, ni de juger de l'intérêt qu'il y avait à créer une Comue interacadémique couvrant les régions Bretagne et Pays de la Loire, ni d'apprécier la pertinence du modèle fédéral choisi par les établissements du site pour assurer la coordination territoriale. Ce mandat était d'apprécier la dynamique liée à la création de l'UBL et d'apporter aux acteurs du site des éléments utiles à la structuration en cours de mise en œuvre.

Le comité d'évaluation s'est attaché, prioritairement, à observer le mode d'élaboration de la stratégie de la Comue Université Bretagne Loire, les organes de gouvernance, les outils de pilotage et de gestion de ses activités et les modalités d'appropriation du projet par la communauté universitaire. Chacune des missions de la Comue a été

---

<sup>20</sup> Source : article 5 des statuts de l'UBL-décret du 6 janvier 2016.

analysée en tenant compte des adaptations nécessaires aux secteurs abordés, les modalités de coordination et de gestion pouvant être différentes selon l'objet : stratégie de recherche, coordination de l'offre de formation, stratégie de transfert, politique à l'international, projet d'amélioration de la vie étudiante et politique de communication.

La mise en place de l'établissement public portant les structures opérationnelles avec leurs moyens humains, et leurs processus de gestion a fait l'objet d'une analyse détaillée.

Les travaux du comité d'évaluation ont commencé en septembre 2016 en prenant connaissance des documents suivants fournis par la Comue Université Bretagne Loire : Document d'Orientation Stratégique du 24 juillet 2014 (DOS), Document de Structuration Opérationnelle du 23 juillet 2015 (DSO) et Rapport d'Autoévaluation du 15 juillet 2016 (RAE). La visite de site, effectuée du 8 au 10 novembre, a été précédée d'une première séance de travail du comité tenue les 18 et 19 octobre au cours de laquelle le HCERES a présenté une synthèse des évaluations des formations, des unités de recherche et des établissements du site effectuées auparavant.

# Positionnement de la stratégie de coordination

## I – Une ambition et une stratégie de coordination territoriale qui évoluent sous l'influence des appels à projet du PIA

Après la publication du décret du 6 janvier 2016 portant création de l'UBL, l'année 2016 est, pour la Comue, une année de transition au cours de laquelle la gouvernance et l'organisation prévues se mettent en place, se rodent et ajustent leur fonctionnement. L'UBL bénéficie dès ses débuts d'une dynamique positive liée aux avancées réalisées par les deux Pres UEB et UNAM et du support d'équipes compétentes issues des deux structures opérationnelles initiales.

L'ambition initiale de l'UBL était de créer une université de rang mondial pour l'excellence de sa formation et de sa recherche<sup>21</sup>. La stratégie nécessaire à l'atteinte de cette ambition de très haut niveau en un temps raisonnable nécessite des moyens importants que, dans le contexte actuel, seul le gain d'une Idex pouvait permettre d'espérer. Une révision des ambitions suite aux échecs aux appels à projet d'Idex a conduit l'UBL à se recentrer sur une ambition plus en rapport avec le modèle de coordination souhaité excluant la fusion ou l'intégration des membres et avec les moyens humains et financiers actuellement disponibles. Ce nouveau modèle est basé sur la caractérisation et la structuration de ses sites. En modifiant sa stratégie marquée par la préparation de trois projets d'I-SITE, l'UBL entend développer les potentiels « recherche » et « académique » de ses territoires en cernant les grandes questions de société. La définition de projet structurant sur ses sites devrait, par effet d'entraînement, impacter l'ensemble de l'UBL, les deux Régions et le réseau métropolitain, mais également le monde socio-économique à l'échelle d'une zone géographique comparable (en surface et en nombre d'habitants) à un petit pays européen. Trois projets d'I-SITE<sup>22</sup> ont été élaborés respectivement à Nantes, Rennes et Brest, le projet nantais porte sur l'ingénierie et la santé, le projet rennais porte sur le numérique et l'environnement et enfin celui de Brest est relatif à la mer.

L'attention du comité a été interpellée par cette inflexion stratégique dont il a pris connaissance au début novembre 2016, une semaine avant la visite du site, à l'occasion de la réception du document « Projet de site de l'Université Bretagne Loire ». Cette nouvelle stratégie, voulue et portée par les acteurs de la Comue, est encore en cours d'approfondissement. Au moment de la visite, les projets I-SITES portés par les établissements de Nantes et Rennes sont encore en lice<sup>23</sup>. Le comité estime que cette inflexion impactera nécessairement le fonctionnement de la Comue en particulier si ces projets d'I-SITE étaient retenus par le jury<sup>24</sup>. En effet, l'activation de ces projets imposera une gouvernance resserrée entre partenaires, voire une « intégration » de ceux-ci dans une nouvelle structure.

---

<sup>21</sup> Source : Rapport d'autoévaluation de l'Université Bretagne Loire.

<sup>22</sup> Source : L'Université Bretagne Loire est en ordre de marche, Ouest France, 3 février 2016 (déclaration de Jacques Girardeau administrateur provisoire de l'UBL).

<sup>23</sup> Source : site web du MENESR, la décision de présélection par le jury date du 24 juin 2016.

<sup>24</sup> Source : site web du MENESR, la décision de sélection par le jury devrait intervenir en fin février 2017.

## II – Le choix assumé d'un projet fédératif qui prend en compte la réalité du site dans la diversité de ses membres et de ses territoires

### 1 ● Des actions préexistantes dans les deux Pres et consolidées par la Comue

L'UBL part d'actions réalisées au sein des deux Pres UEB et UNAM. Elle a su les utiliser comme base pour concrétiser le rôle structurant qu'elle pouvait jouer dès sa mise en place. L'organisation du doctorat en une École des Docteurs (EdD) et 11 écoles doctorales avec une évolution du périmètre mais sur la base d'une préfiguration existante au sein des Pres, a été l'un des actes fondateurs de l'UBL. L'aide au montage et à l'ingénierie de montages de dossiers européens existait déjà au sein des Pres ; cet appui au service des communautés scientifiques, et bientôt élargi au montage de dossiers Erasmus+, a montré son efficacité avant même la mise en place opérationnelle et politique de la Comue. De même, le Centre de mobilité internationale (CMI) aide à l'accueil des étudiants en mobilité entrante d'un point de vue administratif et social. Ce dispositif permet, sur certains sites, de décharger les membres de l'UBL de ces démarches en proposant un accès unique et identifié aux étudiants étrangers. Les succès aux appels à projets dans le cadre des PIA de première génération (Labex, Équipex, Idefi, SATT) et aux PEPITE ont permis une ébauche de structuration antérieure qui donne une assise à l'UBL.

Enfin, le comité a noté que le modèle d'université numérique élaboré à l'UEB via le plan Campus et le Conseil régional de Bretagne est en train de servir de base à un développement analogue et tout aussi ambitieux dans la région Pays de la Loire avec le soutien de l'Etat, du Conseil régional et des Métropoles et agglomérations dans le cadre du CPER. Les établissements de Bretagne ont de réelles habitudes et des réalisations concrètes de mutualisations à l'échelle du site breton soutenues par les collectivités territoriales depuis déjà longtemps sur le sujet du numérique (réseau régional en 2003, l'université numérique en région, l'Université Européenne de Bretagne (UEB, opération C@mpus en 2013)). Un des objectifs majeurs des partenaires (Région et établissements ESR) a été d'offrir le même niveau de service quels que soient les lieux d'étude ou de recherche des étudiants ou personnels. Cet engagement essentiel a créé le terreau de la mutualisation qui a permis à l'UEB de se développer.

La région Pays de la Loire s'inscrit elle aussi dans cette dynamique. Dans le CPER 2015-2020, des actions spécifiques numériques vont permettre de déployer des infrastructures robustes et disponibles pouvant inter-opérer avec celles de la région Bretagne comme les infrastructures de communication collaborative en Pays de la Loire (ICC). Cette démarche, si elle s'inspire de celle menée précédemment en Bretagne, est toutefois relativement autonome et propre aux spécificités de la région Pays de la Loire.

L'enjeu aujourd'hui pour l'UBL est de capitaliser sur ces existants, mettre en cohérence et en complémentarité les services à l'échelle de son territoire, au bénéfice de l'ensemble de ses usagers. L'interopérabilité entre différents systèmes sera indéniablement un défi à relever pour l'ensemble du territoire au cours des prochains mois.

### 2 ● Une stratégie affinée pour correspondre aux réalités des territoires

La construction du projet du site a permis de faire évoluer la stratégie de l'UBL. Passant d'une volonté de reconnaissance d'une université de rang mondial, objet de la tentative infructueuse de réponse au concours Idex, à une université au service de ses territoires et de ses acteurs, l'UBL s'appuie sur une caractérisation thématique de ses sites<sup>25</sup>. Le comité a compris qu'il ne s'agissait pas d'une stratégie de spécialisation des sites mais d'une structuration thématique s'appuyant sur leurs forces. L'UBL est pensée comme un modèle fédéral qui sert à l'articulation des stratégies des écoles avec celles des universités et des organismes de recherche (la question reste posée avec le CNRS

---

<sup>25</sup> Source : entretien avec le président de la Comue.



qui ne semble pas partager pleinement cette vision<sup>26</sup>), et à la mise en cohérence d'actions à l'échelle de l'ensemble du territoire bi-régional. Ce modèle est décrit comme devant permettre de positionner et de reconnaître les « pépites » des sites éloignés des capitales régionales et ainsi faire rayonner l'ensemble de l'UBL.

Le réseau métropolitain et les conseils régionaux sont fortement impliqués dans l'UBL que cela soit au niveau de la gouvernance d'ensemble, des financements ou des réflexions liées à la stratégie territoriale. Dans le budget 2016, les soutiens apportés par les deux Conseils régionaux et par le FEDER représentent un financement de 3,6 M€<sup>27</sup>.

Le monde socio-économique participe à la gouvernance par l'intermédiaire des deux CESER. La mise en place du Club des Partenaires devra consolider et élargir les relations au monde socio-économique, tout en s'appuyant sur la SATT et ses missions. Un point de vigilance concerne la juxtaposition de multiples écosystèmes (filiales, pôles de compétitivité, technopôles) présents en Bretagne et Pays de la Loire avec lesquels une articulation devra être trouvée.

L'UBL souhaite jouer un rôle social permettant à la jeunesse de ses territoires d'accéder à l'enseignement supérieur, de s'orienter en amont (bac -3/+3), de se réorienter et de s'insérer professionnellement. Elle souhaite donner de l'ambition à ses jeunes en les incitant à la mobilité régionale, inter-régionale et internationale, en leur donnant la culture entrepreneuriale et en développant une pédagogie renouvelée, en formation initiale et en formation tout au long de la vie.

### 3 ● UBL a pour projet d'être une structure facilitatrice pour ses membres

L'UBL se vit comme une structure de coordination permettant d'articuler certaines actions de ses membres. Il ne s'agit pas de se substituer aux membres, mais l'objectif est d'être un élément facilitateur et de permettre des actions non envisageables isolément par les membres de la Comue. Chaque succès potentiel est supposé entraîner les acteurs de l'UBL qui le souhaitent. La coordination numérique (préparation du schéma directeur du numérique évoqué dans le projet de site pour fin juin 2017), le travail initié dans la gestion de la documentation, la réponse aux appels à projets nationaux (FTLV et PIA 3) et la volonté de construire des « objets » concrets au service des membres sont des illustrations d'un processus enclenché par l'équipe de direction et la gouvernance de la Comue.

Dans tous les cas, la démarche se veut ascendante : les bonnes pratiques issues des sites territoriaux doivent irriguer le plus grand nombre. Les rencontres du comité avec les représentants de la communauté issue des membres de la Comue montrent qu'elle est perçue comme un espace de ressources avec des moyens pouvant être mutualisés, avec une forte attente sur la réalisation d'actions concrètes (en termes de prospectives et de pluridisciplinarité au sein des départements de recherche notamment). En résumé, l'UBL doit apporter une « plus-value » permettant des actions partagées et jugées non réalisables isolément.

### 4 ● Le numérique comme activité stratégique pour la Comue

La répartition des activités de la Comue sur 18 villes dispersées sur un territoire de 60 000 km<sup>2</sup> représente à la fois un atout et un handicap de départ pour celle-ci. Un atout car cette répartition se traduit, pour les étudiants et pour le monde économique, par une proximité avec l'université. Un handicap de départ, aussi, car cela veut dire une difficulté à atteindre, dans tous les domaines scientifiques concernés et dans chacun des sites, la masse critique pour viser l'excellence. La vision de l'UBL est non seulement de contourner cette difficulté par un investissement important dans le numérique qui « rapproche les femmes et les hommes » mais aussi d'en faire un facteur de différenciation positif : le numérique devenant une source d'innovation par un investissement intellectuel non moins important. Le comité a pu constater au cours des entretiens que cet agenda stratégique était pris avec détermination.

---

<sup>26</sup> Position exprimée par le CNRS lors de la visite.

<sup>27</sup> Source : Rapport d'autoévaluation de l'Université Bretagne Loire.

Aidé en cela par le soutien de l'État et des Régions, la Comue dispose d'une infrastructure et d'outils collaboratifs performants. De plus, l'UBL bénéficie des expériences des deux Pres UEB et UNAM en matière de transformation numérique de la formation et de personnels techniques et enseignants très motivés sur le sujet. Un partage d'expérience enrichissant a lieu avec l'Université du Québec qui est un réseau réunissant dix universités dispersées dans toute la « Belle Province ». Cette dynamique devrait maintenant s'étendre à d'autres communautés de l'UBL.

### III – Une répartition de compétences reflétant le principe de subsidiarité

A cette étape, encore précoce, de mise en place de la Comue, il semble important de mesurer la prise de conscience par les acteurs de la Comue, au sein des établissements comme dans les instances de l'UBL, de la répartition des trois types de compétences, de l'acceptation de ces périmètres par les divers acteurs et, éventuellement, de leur traduction opérationnelle proposée.

1 ● Des compétences propres de l'UBL sont acceptées et installent clairement l'UBL dans le territoire interrégional

Le projet scientifique de site est de la responsabilité propre de l'UBL. La gouvernance proposée, qui implique des personnes clés des établissements au sein de l'équipe de direction de l'UBL, permet de penser que le projet de site est un texte fondateur auquel adhèrent les établissements membres. Quelques points forts sont déjà implémentés, tels que l'élaboration d'une stratégie commune du numérique, le service d'aide à la rédaction des projets européens, un accueil pour les étudiants internationaux (CMI) et un plan soutenant le développement de l'Université du numérique.

Cependant, dans les compétences propres de l'UBL, il est annoncé le lancement et le soutien de nouveaux programmes ou projets de recherche et une politique commune pour la signature des articles scientifiques. Certes, une initiative visant à dégager un budget pour les post-doctorants est annoncée et, une politique de signature des articles scientifiques a été établie, très récemment, avec une partie commune (UBL) dans les signatures.

D'autres compétences propres ne sont pas encore mises en œuvre. En effet, les quelques éléments de réalisation ou conception récente ne doivent pas faire oublier l'absence de projets structurants forts, tels que des projets immobiliers phares ou une programmation d'initiatives scientifiques structurantes, dont la mise en œuvre est conditionnée par les résultats au concours I-SITE, et la décision d'y affecter des moyens humains et financiers conséquents. Quant au portage de la stratégie de valorisation commune aux établissements concernés par l'actionnariat de la Comue dans la SATT, la phase actuelle (au moment de la visite), est plutôt dans la mise en place des structures qui vont permettre de déployer une politique globale d'interface avec le monde socio-économique dans un contexte où les établissements souhaitent conserver une totale autonomie dans leurs relations avec les entreprises ce qui pourrait contrarier l'ambition globale à long terme de la Comue en matière d'impact économique.

2 ● Une coordination par l'UBL de certaines compétences des établissements est maintenant envisageable

Dans l'UBL, structure fédérale, un certain nombre de compétences restent au niveau des établissements, mais leur coordination relève de la responsabilité de l'UBL.

Aujourd'hui la coordination des stratégies de recherche commence à s'envisager, via la création des dix départements de recherche. Pour la formation, à l'exception de la formation doctorale, les stratégies des établissements apparaissent essentiellement indépendantes les unes des autres. Cependant, la volonté de développer un plan ambitieux de «e-pédagogie» est présente<sup>28</sup>. Une réflexion est engagée sur la mise en place de départements

---

<sup>28</sup> Source : projet de contrat de site.

de formation, de conseils de mention ou de collèges de master. La coordination de la politique d'accueil des étudiants étrangers est en place avec la création du CMI, par une articulation par site géographique entre établissements et avec les collectivités locales.

Il n'en demeure pas moins que l'UBL reste à ce jour absente des préoccupations de la plupart des acteurs de terrain, tant formateurs qu'étudiants, l'opérateur visible au quotidien restant l'établissement. Il faudra du temps et des actions spécifiques et ciblées pour permettre à l'UBL de se positionner comme le coordinateur d'actions dans l'espace de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche du Grand Ouest.

Notons que les interlocuteurs sociétaux (présidents des deux CESER, représentants du pôle métropolitain Loire Bretagne) appellent de leurs vœux une telle coordination, tant au niveau des sites géographiques locaux (agglomérations et métropoles) que sur l'ensemble du territoire interrégional.

Cependant, le comité souligne la difficulté pour la Comue et les établissements à mettre en œuvre un plan d'actions coordonnées, dans l'incertitude liée aux appels à programmes en cours comme la création de projets I-SITE et l'articulation avec les instances de gouvernance du territoire interrégional de la part des deux conseils régionaux.

### 3 ● Des compétences coordonnées qui gagneraient à introduire un échelon géographique

Le modèle de Comue choisi est peu intégré ; il implique peu ou pas de transfert de compétences à ce stade, mais construit un ensemble avec de nombreuses compétences partagées ou coordonnées, dans le respect du principe de subsidiarité<sup>29</sup>. Ce modèle peut et doit favoriser la coopération et la mise en réseau des acteurs. Le comité perçoit la difficulté à construire un tel ensemble d'enseignement supérieur et de recherche sur un territoire aussi grand et divers. Cependant, le maillage du territoire est une réalité économique, industrielle et sociétale. Le comité estime qu'une des clés du succès sera d'associer « les sites géographiques » à la coordination de la politique menée par l'UBL et les établissements. Il est attendu que cette réflexion menée en commun aboutisse à identifier ou mettre en valeur des ancrages thématiques forts pour certains sites et donc en conséquence une certaine coloration différenciée du territoire.

La thématique de la vie étudiante<sup>30</sup> en constitue une bonne illustration au regard de l'ancrage territorial fort du sujet, à différentes échelles : si chaque établissement développe ses propres activités et stratégies en la matière depuis de nombreuses années, l'élaboration du Schéma d'Amélioration de la Vie Etudiante et de Promotion Sociale vise à mutualiser ces diverses expériences, mais pose la question du rôle qu'UBL peut jouer au-delà de ce partage.

## IV – Une stratégie d'alliances et de coordination aux niveaux local, national, international encore largement à définir

### 1 ● Des alliances de développement territorial à conforter

Les activités partenariales constituent un « élément fort » de l'action de l'UBL pour consolider les dynamiques collectives de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation<sup>31</sup>. Selon l'UBL, ces partenariats impliquent en premier lieu les collectivités territoriales, au premier rang desquelles les conseils régionaux. Ils concernent également les organismes de recherche non membres et les établissements ayant émis le vœu d'être partenaire ou associé de l'UBL. L'UBL s'est dotée d'instances de concertation spécifiques pour gérer ses relations avec les collectivités territoriales, dont les deux Conseils territoriaux (un par Région). La mise en place de ces organes de

<sup>29</sup> Statuts article 5.

<sup>30</sup> Voir dans chapitre III.

<sup>31</sup> Source : Rapport d'autoévaluation de l'Université Bretagne Loire.

gouvernance concrétise le désir de l'UBL de mettre « au cœur de ses actions une politique partenariale assumée et efficace avec les collectivités territoriales ». L'objectif est de concerter, entre autres, la stratégie de l'UBL avec les schémas directeurs régionaux de l'ESR. En cela, le concept semble pertinent au comité d'évaluation. Mais malgré ce désir affiché, le Conseil territorial ne s'est réuni qu'une seule fois depuis la création de l'UBL ; son rôle et ses missions restent à affiner. Les collectivités territoriales font aussi partie du CA et du Cac de l'UBL.

Malgré ces efforts d'intégration, les relations avec les Régions sont parfois complexes. Par exemple, la région Bretagne considère la transformation du Pres UEB en UBL comme étant prématurée pour passer à l'inter-régional. La région Bretagne reste vigilante quant à la cohérence entre la stratégie de l'UBL et sa propre stratégie, alors que la région Pays de la Loire marque plus son enthousiasme pour l'action inter-régionale de l'UBL. Les actions de l'UBL doivent globalement être en phase avec les stratégies territoriales en matière d'attractivité, de recherche et d'innovation alors que les schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) ne sont pas identiques au niveau du maillage des territoires. Il existe de fortes relations avec le Pôle Métropolitain Bretagne Loire (Angers, Brest, Nantes, Rennes, Saint Nazaire) qui s'élargit aux agglomérations du Mans, de Lorient et Vannes pour échanger et participer aux décisions de l'UBL. En matière d'orientation générale, les relations avec le monde socio-économique se construisent principalement avec les deux CESER dont les présidents sont membres du CA de la Comue.

## 2 ● Une politique Internationale incitative dont les cibles et la stratégie ne sont pas clairement définies

L'UBL affiche comme ambition de devenir « un levier de promotion de l'ESR et de ses territoires en Europe et à l'international ». Pour ce faire, elle cherche à construire une alliance politique inter-établissements en liaison avec les schémas régionaux et métropolitains de visibilité du territoire afin que l'UBL devienne le portail d'entrée vers ses membres et partenaires. Elle encourage les mobilités et les interactions avec les partenaires étrangers et elle favorise l'internationalisation des parcours. La Comue est un support au montage de projets en direction de l'Europe pour répondre à des enjeux scientifiques et financiers. Elle a mutualisé les dispositifs d'accueil d'étudiants et chercheurs étrangers à travers le CMI sur les sites de Rennes et de Brest (l'UBL cherche d'abord à coordonner l'accueil des chercheurs étrangers via Euraxess). Une coordination de l'ensemble des structures d'accueil étant à construire. Le comité a noté à plusieurs reprises la volonté de ses membres de considérer que le réseau d'établissements de la Comue pouvait constituer une plus-value en terme de visibilité internationale et d'exposition de son potentiel, mais qu'il ne pouvait pas se substituer aux établissements et à leur stratégie internationale. La participation à des salons internationaux est envisagée. Il existe une newsletter intitulée « chercheur européen » qui est délivrée par l'UBL ; ce trimestriel informe, accompagne et propose des témoignages de chercheurs. Il est à noter que la charte Erasmus+ est portée au niveau de l'UBL (et aussi par les établissements).

# Gouvernance et organisation de la coordination territoriale

## I – Des établissements différemment engagés et un collectif à renforcer

L'UBL se caractérise par une couverture territoriale très large et un nombre important d'établissements membres et de types différents (universités, écoles sous tutelle unique du MENESR, écoles ayant d'autres ministères comme tutelle, organismes nationaux de recherche).

Ce contexte est peu favorable à l'émergence rapide d'un collectif capable de converger sur une vision stratégique commune, sur des projets et travaux communs impliquant des « transferts » de compétences à l'UBL. Cette démarche ne peut être efficace et opérationnelle que dans un climat de confiance entre établissements membres et l'engagement de chacun d'entre eux dans le projet partagé.

Le comité a noté au cours de la visite que les établissements et organismes semblent différemment engagés dans le projet de l'UBL. Ces différences s'expliquent tout d'abord par des positionnements différents sur le projet de création d'une Comue à l'échelle des deux régions. Tous les acteurs actuels n'ont pas été moteurs dans cette décision et la pertinence de ce projet a pu paraître d'autant plus réduite après la décision de l'État de conserver deux régions distinctes alors que le projet de création d'une seule région avait été évoqué.

Ensuite, les établissements de l'UBL suivant leur positionnement géographique sont soumis à des contraintes différentes d'articulation de leur politique d'établissement. Être un établissement dans une métropole qui héberge différents établissements d'enseignement supérieur nécessite de définir la stratégie de son établissement dans une logique de site avec les autres établissements (à travers les projets I-SITE notamment) tout en s'articulant avec la stratégie du grand ensemble porté par l'UBL. Cet exercice déjà complexe devient d'autant plus difficile quand le territoire couvert par le grand ensemble intègre trois métropoles qui n'ont pas un passé commun de coopération mais plutôt de compétition entre elles.

Les projets d'I-SITE impliquent des réflexions de structuration et d'organisations communes des établissements concernés à l'échelle des métropoles qui compliquent forcément la définition par chacun d'entre eux d'une stratégie et d'un positionnement stabilisés au niveau de l'UBL. Cette situation sera clarifiée après connaissance des résultats I-SITE.

Ainsi, lors des entretiens, certains présidents ou directeurs d'établissements rennais ou nantais ont fait part de l'enjeu pour leur établissement de construire en premier lieu une politique et une dynamique à l'échelle de leur ville. Cet enjeu peut impliquer un positionnement et une vision différente du rôle de l'UBL.

Certains établissements positionnés sur des villes hors métropole attendent de l'UBL qu'elle développe la lisibilité et la visibilité du potentiel souvent multithématiques de l'ensemble des sites géographiques, qu'elle favorise la coopération entre établissements en maillant le territoire au niveau de la recherche notamment et qu'elle provoque un effet d'entraînement des projets I-SITE sur l'ensemble du territoire. Cette stratégie de thématization de site répond à des enjeux des métropoles.

De plus, comme dans d'autres Comue, le positionnement des établissements dépend largement de leur type et de leur taille. Les cultures sont souvent différentes entre les écoles et les universités, ceci conduit naturellement les établissements de même type à se rapprocher lorsqu'ils participent à une structure très large comme celle de la Comue. Ainsi, avant chaque réunion du conseil des membres de l'UBL, les directeurs des quinze écoles se concertent entre eux, les sept présidents d'universités en faisant de même.

Enfin, les établissements de plus petite taille ont fait part de leur intérêt pour l'UBL pour ce qu'elle leur apportera en termes de recherche, d'ingénierie de projets, de visibilité internationale et de services que leur établissement n'est pas en mesure de développer seul.

L'UBL est en phase de construction, il est donc difficile de déterminer si ces positionnements variables vont se concrétiser dans la réalité des projets par des engagements et une dynamique différents d'un établissement à l'autre.

Cependant l'UBL assure déjà des actions initialement mises en place sur une des deux régions (exemple : les collèges doctoraux de site, Plug in Labs, infrastructures numérique et usage du numérique, etc.) et pour lesquelles l'enjeu consiste à les généraliser au niveau interrégional de façon à ce que la plus-value de l'UBL attendue par tous puisse être mesurable.

## II – Une gouvernance d'ensemble adaptée aux caractéristiques de la Comue

L'organisation de la gouvernance de la Comue, conforme aux termes de loi ESR du 13 juillet 2013<sup>32</sup>, reflète la diversité des membres, leur nombre élevé et le caractère bi-régional de son positionnement géographique. Les principaux organes de la gouvernance sont les suivants :

### 1 ● Le conseil d'administration (CA)

Le choix a été fait d'un CA à 48 membres qui peut être qualifié de « restreint » compte tenu du nombre important d'établissements membres de l'UBL. Ce CA comprend 48 administrateurs dont 16 représentants des établissements membres, 2 personnalités qualifiées, 6 personnalités externes, 12 représentants des enseignants - chercheurs, chercheurs et enseignants, 6 représentants des autres personnels et 6 représentants des usagers. La représentation des établissements membres au sein du CA est organisée en 3 collèges (collège des universités, collège des écoles, collège des organismes de recherche et agences d'expertise) représentatifs des établissements membres. Le collège des universités est représenté par 8 sièges et pour les deux autres collèges, leurs membres devront assurer une représentation alternée des établissements dont les modalités ne sont pas encore précisées.

Enfin, le souhait a été fait d'équilibrer la représentation entre les deux régions aussi bien au niveau de la représentation des universités que la représentation des personnalités extérieures (1 représentant par Région, 1 pour chaque CESER et 1 par métropole). Une représentation des associés sera assurée par deux personnalités qualifiées.

### 2 ● Le conseil académique (Cac)

Le Cac assure un rôle consultatif sur les compétences de la Comue, il comprend 155 membres dont 116 élus, soit 74 % d'élus alors que la loi n'en impose que 70 %. A noter que les associés ne sont pas représentés dans ce Cac, ce qui peut potentiellement affecter leur adhésion ainsi que celle de leurs personnels. La taille importante du Cac soulève des inquiétudes quant à la lourdeur et la complexité de cette instance. Il sera important de rendre rapidement opérationnelles les différentes commissions (formation, recherche, vie étudiante) pour préparer au mieux les travaux du Cac. Le Cac élit un président parmi des membres enseignants-chercheurs. Le fait que le président du Cac soit différent du président de l'UBL nécessitera un travail concerté et rapproché entre les deux présidents de manière à assurer une cohérence globale dans les travaux des instances et dans la mise en œuvre de la feuille de route de l'UBL.

---

<sup>32</sup> Loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

### 3 ● Le conseil des membres

Ce conseil intègre un représentant par établissement membre conformément à la loi. Si cette disposition favorise le dialogue et la dimension collective, elle induit également que les écoles y sont majoritairement représentées ce qui engendre des inquiétudes de la part de certains membres et démontre que la confiance doit encore se développer parmi eux.

Néanmoins ceci garantit leur bonne participation aux processus de préparation des grandes décisions de l'UBL. La vigilance du président devra s'exercer sur la cohésion de ce conseil afin d'éviter qu'il devienne un lieu où pourrait se recréer le clivage historique entre grandes écoles et universités, clivage que les Comue ambitionnent de dépasser. Le rôle politique du CA n'en sera que davantage conforté.

### 4 ● Les conseils territoriaux<sup>33</sup>

Compte tenu de la particularité géographique de l'UBL implantée sur un territoire très large et interrégional, deux conseils territoriaux (un par région administrative) ont été créés au sein de l'UBL. Ils intègrent des représentants des deux conseils régionaux, des autres collectivités territoriales ou établissements publics de coopération intercommunale, le Recteur de l'académie ou son représentant, le Délégué régional à la recherche et à la technologie (DRRT). Ces conseils sont présidés par le président de la Comue et les représentants du comité de direction de l'UBL y participent.

Ces deux instances n'interviennent pas directement dans la gouvernance de l'UBL, mais elles permettent de créer un espace de dialogue et de concertation pour articuler les politiques publiques territoriales et la stratégie de l'UBL ou, au minimum, de veiller à la cohérence de ces politiques. Ces deux conseils originaux peuvent trouver toute leur pertinence sur différents sujets comme le déploiement des différents schémas régionaux (SRESRI<sup>34</sup>, etc.) ou encore la définition du schéma d'amélioration de la vie étudiante.

### 5 ● Le comité de direction

Au niveau du pilotage opérationnel de l'UBL, un comité de direction<sup>35</sup> a été mis en place, composé du président de l'UBL, des vice-présidents de l'UBL, du président du Cac, du directeur général des services. Huit vice-présidences (VP) ont été définies dont les 5 VP « mission »<sup>36</sup>, une vice-présidence étudiant occupée par un élu du Cac ainsi que quatre vice-présidences déléguées. Là encore, c'est le fédéralisme qui a guidé les choix, les vice-présidences étant assurées par des enseignants-chercheurs (hormis la vice-présidente Biatss) issus des établissements membres, avec une représentation de chacun des principaux établissements du site.

Si la répartition des responsabilités de vice-présidences à des personnels des différents établissements favorise l'implication et la prise en compte de la réalité de ces établissements, elle pose cependant la question de « l'homogénéité » de l'équipe de direction et surtout, dans la mesure où la plupart de ces vice-présidences sont assurées par des personnes déjà en responsabilité dans leur établissement (vice-présidents, directeurs de composante) sur la disponibilité de ces vice-présidents compte tenu de leur double charge de travail. Le recrutement de responsables pour chaque mission, déjà largement réalisé, apportera sans nul doute un précieux soutien aux vice-présidents et une dimension d'opérationnalisation du plan de travail établi pour chaque mission.

---

<sup>33</sup> Source : Article 10 des statuts de l'UBL.

<sup>34</sup> Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

<sup>35</sup> Source : Statuts de l'UBL et rapport d'autoévaluation de l'UBL.

<sup>36</sup> Voir paragraphe 6 La gouvernance et le pilotage des missions.

## 6 ● La gouvernance et le pilotage des missions

Les ambitions et la stratégie globale du projet partagé sont traduites en actions coordonnées ou pilotées par la Comue relevant des cinq missions suivantes : recherche, formation, Europe et international, innovation et développement économique, numérique. Le pilotage de chaque mission de l'UBL est assuré par un COS qui, à l'instar du conseil des membres, réunit les vice-présidents de la mission considérée ou leurs équivalents de chacun des établissements membres de la Comue. Chaque COS est présidé par un vice-président de l'UBL qui assure le pilotage « politique » de la mission correspondante, le pilotage opérationnel en étant assuré par un responsable de mission.

### III – Une gouvernance mise en place rapidement qui doit encore ajuster ses processus et que les parties prenantes doivent s'approprier

Le 11 janvier 2016 se tenait le conseil d'administration (CA) provisoire de l'UBL, soit 5 jours après la parution du décret de création de l'UBL, pour valider le règlement intérieur provisoire de l'UBL définissant les règles relatives aux élections des conseils. Les élections au CA et au Cac se sont ensuite déroulées les 15 et 16 mars 2016 et le premier conseil d'administration nouvellement élu s'est tenu le 25 avril et a élu le président de l'UBL. Les instances de l'UBL ont donc été mises en place très rapidement pour assurer le fonctionnement démocratique de l'UBL. Le taux de participation aux élections<sup>37</sup> du CA et du Cac est « honorable » (autour de 31 % pour les personnels et 3 % pour les étudiants) compte tenu de la difficulté de mobilisation des personnels et étudiants pour des élections au niveau Comue.

Les représentants des personnels et des étudiants ont fait part lors des entretiens avec le comité de leur satisfaction quant à la mise en place des différentes instances, symboles de l'ouverture de l'UBL aux différentes communautés universitaires et quant au fonctionnement démocratique du CA. Il n'en reste pas moins que le processus de décision peut être long et complexe avec le passage en COS, conseil des membres, conseil académique et enfin conseil d'administration de certains dossiers. Ce processus engendra certainement pour certains dossiers un à deux mois de délibération, ce qui est contraire au principe « d'agilité » affiché par l'UBL. Ce processus de décision et la fréquence des réunions de ces instances devront être ajustés au mieux de manière à optimiser les délais et la complexité des prises de décision tout en favorisant le dialogue et l'appropriation du projet UBL par tous. Le comité a noté que le président de la Comue partageait ce constat.

Au sein de cette gouvernance, un axe majeur réside dans l'articulation entre le Cac, le conseil des Membres, et le CA. Le fonctionnement du Cac a été décrit comme ouvert et propice à la discussion, même s'il conviendrait d'en réduire la durée des réunions : pour ce faire, le rôle préparatoire des commissions, groupes de travail et comités de pilotage, est essentiel.

Le déploiement progressif et récent du fonctionnement institutionnel standard de l'UBL rend difficile d'en qualifier l'organisation et la qualité du fonctionnement des conseils et des institutions. Si l'envergure géographique de l'UBL aurait pu faire craindre qu'elle constitue un frein aux échanges et à la vie démocratique de l'ensemble, le recours récurrent aux outils bien maîtrisés de visio-conférence (que le comité a lui-même pu expérimenter) permet de traiter une partie des difficultés liées à l'éloignement géographique des sites. Cette pratique est également exemplaire et conforme aux ambitions de l'UBL dans le champ du numérique.

Les représentants du personnel ont largement insisté sur la nécessité d'obtenir à court terme de « petits succès » (*quick win*) qui constitueraient des preuves rapides et visibles, auprès de ses membres, de l'activité de l'UBL et de l'opérationnalité de ses processus.

---

<sup>37</sup> Source : document fourni par la Comue.



## IV – Une mise en place de la Comue à concrétiser par des actions pour lesquelles les communautés sont prêtes à se mobiliser

Encore récente, l'UBL a consacré ses premiers mois d'existence à l'élaboration et à l'adoption de sa stratégie. Cette phase d'élaboration, qui a associé les personnels enseignants-chercheurs, Biatss, et les étudiants, a constitué une première occasion d'appropriation de l'UBL par ses acteurs. Ce faisant, c'est désormais en termes d'actions concrètes qu'UBL va s'employer à décliner cette stratégie.

Par exemple, la définition des 10 départements a permis une organisation rapide de la recherche au sein de l'UBL. Pour la formation, une cartographie de l'offre de formation est en cours de réalisation et devra servir de base pour la réflexion à engager pour le contrat 2022-2026. L'organisation de la « rénovation » pédagogique pourra prendre la forme de départements de formation, de collèges de Master ou de conseils de mention. Dans les deux cas (recherche et formation), il y a une forte attente des parties prenantes sur la réalisation d'actions concrètes, au-delà de l'élaboration de la stratégie. L'animation des départements de recherche en est encore à ses balbutiements, l'automne 2016 a vu l'inauguration des départements (séances inaugurales). Le comité a perçu de véritables attentes en matière de prospective recherche, d'interdisciplinarité et d'actions incitatives. Le projet de financement d'allocations postdoctorales pourra par exemple constituer une première action efficace du rôle que peut jouer l'UBL dans la mise en place d'actions concrètes au service du plus grand nombre. Par ailleurs, les écoles doctorales sont organisées mais attendaient avec impatience, à la date de la visite du comité, le feu vert nécessaire à leur mise en place effective. Il leur faudra faire la preuve de leur capacité à faire mieux et/ou davantage par rapport à la situation organisationnelle antérieure, au sein des deux Pres.

De la même manière, le schéma d'amélioration de la vie étudiante et de la promotion sociale (SCAVEPS) n'a pas encore fait l'objet de travaux approfondis, au-delà de la détermination de la méthode.

Ainsi, les attentes suscitées par l'élaboration du projet de l'UBL appellent à la mise en œuvre d'actions concrètes perceptibles par ses membres et par les acteurs de terrain, ne serait-ce que pour que ces derniers puissent identifier et comprendre la plus-value de l'UBL pour leurs activités.

## V – Des moyens mobilisés limités affectés de façon dynamique aux projets à forte valeur ajoutée

Comme cela a déjà été précisé dans ce rapport, les échecs aux appels à projet IDEX ont des conséquences importantes sur l'UBL : une modification de l'ambition et de la stratégie, la nécessité de faire reconnaître le site Bretagne-Loire sans « l'aura » qu'octroie le label « IDEX », et surtout la nécessité de trouver des ressources financières autres pour déployer les projets et actions permettant d'opérationnaliser la stratégie.

La Comue procède à la définition d'un nouveau modèle économique (voir chapitre suivant, paragraphe II.6), mais il apparaît dès à présent que les marges budgétaires ne sont pas très importantes. Le principe d'une allocation dynamique des moyens a été clairement défini<sup>38</sup>. Ce principe affirme la concentration des moyens, la nécessité de ne pas figer les choses pour conserver de la mobilité, une recherche systématique de cofinancement, l'évaluation systématique à deux ans de tous les dispositifs, la délégation de gestion au plus proche des acteurs, la simplicité.

Les axes de répartition des moyens suivants ont été définis : la contribution à la visibilité des sites, l'appui aux outils et objectifs transversaux, la structuration de l'UBL et la pérennisation des compétences.

La prévision d'utilisation des ressources esquissée pour 2017-2018 comprend le lancement d'un programme Post-Doc ambitieux (48 Post-Doctorats cofinancés à 50%) et le maintien des actions lancées en 2016 portant sur la

---

<sup>38</sup> Source : planches de l'exposé général du président de l'UBL du 8 novembre 2016.

recherche (notamment programme d'amorçage), la formation, la vie étudiante et l'international. Le financement d'un soutien aux « missions » de la Comue est aussi prévu.

Dans ce contexte, il est particulièrement important que le soutien sur projets des collectivités territoriales puisse s'inscrire dans la durée et si possible s'accroître et que la recherche de financement auprès du monde socio-économique fasse l'objet d'actions concertées en liaison avec les établissements.

## VI – Une communication interne et externe à développer

### 1 ● Un préalable : définir une stratégie de marque

Définir une stratégie de marque de la Comue UBL représente un défi certain. Il y a deux ans, l'UBL était quasi invisible (Rapport Campus Communication 23/1/2015, pp.67, 70 : 64 % des répondants n'avaient pas entendu parler de la Comue l'UBL et 68 % ne se sentaient pas impliqués). Aujourd'hui, l'ambition de la Comue reste à concrétiser chez les parties prenantes car même le mot « université » est sujet à caution pour certaines écoles membres. L'étude d'opinion effectuée sur le projet de Comue par Campus Communication (23/1/2015) parle d'une « ligne de fracture : écoles/universités » (p.12). Presque deux ans plus tard, cela se traduit chez certains membres par l'absence de référence à leur appartenance à la Comue sur leurs sites web, si ce n'est que trop discrètement. La marque de l'UBL devrait être une identité et un drapeau à partager et à porter par tous les membres de la Comue, emblématique de la cohérence du projet de l'UBL. Or une stratégie de marque UBL reste à définir et à faire accepter, car sans une marque consensuelle dans un système qui fonctionne en réseau, il est difficile d'élaborer une stratégie de communication externe ou interne.

Un effort de réflexion sur la marque a été initié en octobre 2016 par le service communication de l'UBL avec la rédaction du « Projet Plan de Communication 2017 ». En décembre 2016, ce projet reste encore un document de travail. Le document reconnaît que la marque UBL doit être « un point de ralliement dans une approche fédérative, mais aussi donner à voir ses propres activités et initiatives ». Cela suppose que les établissements membres participent à sa promotion. La marque est identifiée autour de trois idées : la plus grande Comue de France, un établissement interrégional, et plus concrètement des domaines disciplinaires phares associés à des sites géographiques (campus numérique, mer, industrie du futur, acoustique, santé, environnement, végétal, cyber-sécurité). Mais ces trois idées démontrent-elles suffisamment la plus-value de la marque et sont-elles suffisamment fédératrices ? La question en suspens reste le progrès dans la mise en œuvre de la politique de la marque et de son appropriation par les membres et acteurs afin d'en faire eux-mêmes la promotion et développer une vraie stratégie de communication.

### 2 ● Une stratégie de communication redéfinie .... des tactiques de communication qui restent à mettre en œuvre et à évaluer

Toute stratégie ambitieuse de visibilité doit reposer sur une politique de communication forte. L'ambition initiale de l'UBL d'en faire une université de rang mondial par l'excellence de ses formations et de sa recherche ne pouvait que reposer sur une politique de communication musclée. Or la documentation produite par l'UBL (RAE, DOS), tout en mettant l'accent sur l'importance de la communication, ne détaillait pas une stratégie externe à la mesure de ses ambitions, notamment à l'international.

Depuis, l'ambition de faire une université de rang mondial a été modulée. La stratégie repositionnée consiste à voir en l'UBL, plus modestement, « un atout pour accompagner et stimuler la qualité, la performance et la visibilité, sur la scène internationale, de l'ESR du Grand Ouest<sup>39</sup> ». La politique de communication s'est infléchie en conséquence.

---

<sup>39</sup> Présentation du président de l'UBL au comité d'évaluation.

La politique de communication de l'UBL bénéficie de nombreux atouts. Avec un budget de 100 k€ (hors masse salariale), 4 ETP passant bientôt à 6 ETP (y compris renfort web), l'équipe de communication est en mesure de développer une vraie stratégie de communication mais le lien avec les services de communication des membres et des partenaires reste à définir et à structurer.

Malgré son déficit stratégique, le service communication a déterminé les tactiques et les outils d'une politique. Outre le site web de l'UBL, les vecteurs déclinés dans le Projet Plan de communication 2017<sup>40</sup> sont un mélange de moyens classiques et contemporains comprenant une newsletter mensuelle censée communiquer aux réseaux sociaux sur les projets en cours, les agendas des instances etc., pour atteindre les étudiants, les mobiliser pour les élections internes et pour communiquer sur le projet UBL. L'harmonisation du message UBL par un « kit communication » à l'usage des acteurs est à louer, mais pour l'instant il manque une signalétique harmonisée de la marque UBL sur les sites web des membres et partenaires, comme il manque des engagements plus proactifs des membres et partenaires dans la promotion de la marque UBL.

Si certaines bonnes initiatives existent sur le papier, leur mise en application fait défaut. Par exemple, le site web de l'UBL était censé être traduit en anglais dès janvier 2016 (phase 4 des recommandations stratégiques 31/3/2015), mais ne l'est toujours pas. Le comité a noté également l'absence d'un tableau de bord pour mesurer la progression du déploiement de la politique de communication interne et externe, par exemple en comptabilisant le nombre d'abonnés Twitter (plus de 1 300 abonnés mi-janvier 2017) ou la fréquence avec laquelle le logo UBL apparaît dans la communication des membres et partenaires, les pages vues, etc. Actuellement, il n'est prévu qu'une réunion physique par an des membres pour discuter de la politique de communication. Or une réunion mensuelle aiderait à structurer et à souder une politique de communication collective, avec peut-être un séminaire annuel sur un thème particulier.

### 3 ● Les cibles de la communication externe et interne

Depuis le repositionnement de la stratégie globale de l'UBL, l'ampleur de la visibilité internationale reste à définir. L'équipe de communication semble vouloir cibler un certain nombre de thématiques qui serviraient de phares pour la visibilité externe, donc locale, nationale et internationale, et qui sont identifiées comme étant, entre autres, le numérique, la mer, l'acoustique, la santé, l'environnement. Elles mériteraient d'être hiérarchisées et leur rôle dans la communication explicitées. En même temps, et se basant sur un domaine de l'UBL déjà intégré, le service communication entend promouvoir le champ doctoral comme un des 3 principaux champs d'action de la communication externe. Ainsi le service communication se donne comme priorités structurelles pour 2017<sup>41</sup> l'accompagnement des 11 écoles doctorales et des 10 départements de recherche, ainsi que la participation au « déploiement de site selon les jalons posés » et en 3<sup>ème</sup> lieu le soutien au « rapprochement des pédagogies du SUP, PEPITE et Europe ». Même avec ces priorités modestes il semble qu'aucun calendrier et que peu d'indicateurs soient mis en place pour mesurer les progrès en termes de visibilité à l'externe, et surtout à l'international.

Pour ce qui est de la communication interne, le défi reste le souhait exprimé par le président de l'UBL de développer un « sentiment d'appartenance » à l'UBL. Les différents entretiens avec les acteurs de tous statuts ont bien montré que l'UBL demeure peu identifiée par la communauté pour l'heure, et que les actions de communication interne restent à développer. Néanmoins, la Comue a mis en place une ressource potentiellement intéressante pour faciliter l'adhésion : une vice-présidence Cohésion.

---

<sup>40</sup> Document interne de l'UBL.

<sup>41</sup> Source : document UBL intitulé « Projet de Plan de communication 2017 ».



# Pilotage des activités et trajectoire de la coordination territoriale

## I – Organisation et pilotage des activités de la Comue : une montée en puissance échelonnée

Comme indiqué dans le chapitre précédent au paragraphe III.6, la Comue a organisé ses activités en cinq grandes missions qui se sont traduites par la mise en place des vice-présidences déléguées, des COS, des responsables de mission (recrutés ou en passe de l'être) et autant de « pôles missions »<sup>42</sup> dont le rôle est de servir de points d'appui opérationnels à ces missions. Ces pôles missions ont été constitués pour l'essentiel par les pôles équivalents préexistants dans l'UEB et l'UNAM, ce qui a permis d'assurer la continuité de service pendant la phase de transition. La vitesse de la montée en puissance de chacune des missions de la Comue est le reflet du travail effectué pendant la phase de préparation et de la capacité financière et managériale à faire converger les missions équivalentes des deux Pres.

### 1 ● La coordination de la recherche : une première action concrète

Les séances inaugurales des 10 départements de recherche portés par la Comue UBL s'achevaient lors de la visite du comité. A ce jour, le rôle dévolu à la mission recherche sur ce plan consiste à favoriser l'initialisation et l'animation des départements en mettant à disposition des départements des moyens humains limités et un budget de 20 k€ pour leur fonctionnement.

Le principe de ces départements a remporté une adhésion suffisante et représentative de la diversité des établissements et des territoires pour initier un processus qui doit s'affiner et conduire à une organisation plus structurée de cette mission au sein même de l'UBL. En effet, l'UBL entend favoriser les projets des chercheurs qui contribueront à la mise en valeur de l'excellence, de la prospective interdisciplinaire et du multi-site. L'ensemble sous-tend la création de ces départements. La tactique consistant à promouvoir, en première intention, une « Comue pour tous » est un angle d'attaque propice à rassembler et doit être comprise comme un précurseur naturel à une spécialisation qui sera, à terme, nécessaire pour la différenciation de la Comue.

La question des moyens se pose clairement à la Comue et à ses établissements membres et partenaires pour faire vivre cette émergence de nouvelles problématiques de recherche.

### 2 ● La formation doctorale : une deuxième action concrète

Un travail important est réalisé depuis 2 ans pour organiser la formation doctorale à l'échelle de l'UBL<sup>43</sup>. Cette organisation s'articule autour : de l'École des Docteurs (EdD) (en remplacement des deux collèges doctoraux régionaux des 2 précédents Pres), de 11 écoles doctorales (ED) de nature essentiellement disciplinaires (à l'exception de celle sur la mer) et interrégionales (en remplacement des 17 ED régionales) et de collèges doctoraux de site (CD) dans les villes d'Angers, Brest, Le Mans, Lorient, Nantes et Rennes suivant le modèle déjà mis en place en Pays de la Loire.

<sup>42</sup> Source : organigramme de l'UBL au 1<sup>er</sup> octobre 2016.

<sup>43</sup> Source : HCERES-Synthèse des évaluations des écoles doctorales et des formations-Octobre 2016.

L'EdD est en charge du pilotage de la formation doctorale et les collèges doctoraux de site ont pour missions de coordonner la mise en œuvre de l'offre de formations sur le site, d'assurer un soutien administratif des ED et d'organiser des événements sur le site.

Au-delà des questions d'organisation, l'UBL pilote la réflexion et la définition de principes de fonctionnement commun et d'harmonisation des pratiques entre ED. Différents documents en cours de définition attestent de ce travail : la convention en vue d'accréditation définissant les règles de fonctionnement entre les établissements accrédités au sein de l'école doctorale, le modèle de convention de formation définissant les droits et devoirs du doctorant et le règlement intérieur type des écoles doctorales définissant les règles particulières de chaque école doctorale avec un socle commun de règles communes et des règles particulières qui permettent la prise en compte des différences culturelles entre domaines disciplinaires. A noter également que la Charte du doctorat a été unifiée entre les différentes écoles doctorales.

Enfin, un modèle économique précis a été construit sur la base d'une analyse des budgets consacrés actuellement à la formation doctorale : 180 € sont alloués par doctorant. Les établissements et l'UBL assurent ce financement (160 € pour les établissements et 20 € pour l'UBL) et le modèle indique la répartition de cette somme entre les différentes activités et structures (ED, CD et EdD).

Les responsables des ED ont fait part, lors de l'entretien avec le comité, à la fois de leur impatience sur la mise en œuvre des nouvelles ED et de leurs interrogations concernant la nouvelle organisation.

Par ailleurs, de nombreux axes de travail sont à poursuivre comme celui de la mise en œuvre de l'arrêté relatif au doctorat qui est un élément facilitateur pour la définition d'un fonctionnement commun. La question de l'attractivité internationale est également un axe fort que doit porter l'EdD de manière à augmenter le pourcentage de doctorants étrangers qui est actuellement inférieur à la moyenne nationale. Des pistes ont été évoquées (accueil d'étudiants étrangers en master en vue d'un doctorat, développement de la mobilité étudiante dans les projets de recherche) qu'il convient de développer en cohérence avec la politique internationale et en liaison avec la mission « International ». Le comité pense qu'il serait également pertinent qu'une politique coordonnée soit définie sur les contrats doctoraux<sup>44</sup> avec les départements de recherche qui pourront être forces de propositions pour l'identification des thèmes de recherche et pourront réfléchir également à des thèmes à l'interface de plusieurs disciplines.

La formation doctorale est un axe fort de la dynamique de l'UBL et un enjeu majeur pour la recherche du site. Le comité estime que la politique déployée et envisagée nécessite des moyens plus importants que ceux disponibles actuellement. La recherche de financement est donc une démarche incontournable pour doter l'UBL des moyens nécessaires. Pour cela, mieux inscrire le doctorat comme levier du développement économique et de l'innovation au niveau régional pourrait permettre d'augmenter le soutien financier des deux Régions.

### 3 ● La formation : une action de coordination qui reste à déployer

La compétence de coordination de l'offre de formation est inscrite dans les statuts de l'UBL. Cependant, pour l'accréditation 2017-2021, l'ensemble des établissements ne l'ayant pas souhaité, UBL n'a pas coordonné la définition de la nouvelle offre de formation. Ce travail est prévu pour l'offre 2022 et est inscrit dans le contrat de site.

Il est important que cette coordination de site se mette en place pour permettre dans l'avenir la définition d'une offre de site partagée, cohérente et optimisée, pour favoriser les parcours pluridisciplinaires et pluri-établissements et pour accompagner la mise en œuvre de la stratégie de thématisation des sites déclinée dans leur offre de formation. La mise à jour et l'enrichissement de la cartographie de l'offre 2017-2021 réalisée par l'UBL seront précieux pour le suivi de l'offre actuelle et son évolution lors de l'accréditation 2022.

---

<sup>44</sup> Idée évoquée lors de la visite.

Les axes de travail prioritaires déployés ou prévus dans le cadre du contrat de site par l'UBL s'inscrivent dans une stratégie d'accompagnement à l'évolution et à la transformation de l'activité formation des établissements : le déploiement de l'approche programme, la formation tout au long de la vie ou encore la mise en place d'une démarche qualité. S'ils sont pertinents et ambitieux, ces chantiers sont également difficiles à piloter, ils s'inscrivent dans le temps et nécessitent que tous les établissements du site portent fortement ces projets.

Concernant la question du continuum -3/+3, l'UBL n'est pas en mesure d'intervenir de façon efficiente sur ce dossier du fait de positions différentes des rectorats des deux académies. La coordination, en partenariat avec les deux rectorats, d'actions favorisant la transition lycées/universités serait pourtant une vraie plus-value pour le site et les territoires.

Du point de vue de la structuration de la formation, des collèges de master ont été définis pour faire travailler ensemble les parcours de masters par groupes de mentions disciplinaires pour une approche opérationnelle et une réflexion est en cours pour définir des structures (départements formations) ou des processus qui permettraient de travailler la question de l'interdisciplinarité et du lien avec la recherche. L'organisation finale ne semble pas encore définitivement arrêtée : différentes pistes envisagées ont été évoquées lors des entretiens (mise en place de référents formation au sein des départements de recherche notamment). Le choix éventuel de créer des départements formations nécessitera de penser également l'interaction et les actions partagées entre ces départements et les départements de recherche.

Dans le domaine de la pédagogie, une démarche cohérente avec la stratégie numérique du site est mise en place et vise à accompagner le développement des usages des TICE et la transformation pédagogique. Cette organisation allie trois approches complémentaires du rôle de l'UBL : la coordination, le soutien direct et la mutualisation avec la mise en réseau des SUP et SUP-TICE, l'accompagnement de proximité mutualisé par site : des ingénieurs pédagogiques de l'UBL sont présents sur les sites et une offre de formation à la pédagogie et aux usages des TICE est mise en œuvre par l'UBL ou les établissements à destination des enseignants.

#### 4 ● La vie étudiante : une action de coordination qui vient d'être initiée<sup>45</sup>

Conformément à l'organisation en réseaux qu'elle revendique, UBL voit son rôle en matière de vie étudiante comme celui d'un animateur aidant ses membres à mutualiser et à capitaliser leurs expériences respectives. Pour ce faire, elle s'est dotée d'une commission « vie étudiante » dont les membres venaient d'être désignés au moment de la visite. Animée par la vice-présidence formation et la vice-présidence étudiant de l'UBL, elle comporte 18 membres élus (dont 10 étudiants), 12 invités permanents (Crous et collectivités territoriales), et pourra inviter de nombreuses partie-prenantes en fonction des sujets évoqués<sup>46</sup>. Si la taille potentielle de cette commission, conséquence logique de l'envergure de l'UBL, appelle à une certaine vigilance, elle témoigne néanmoins de la volonté réelle de l'UBL de travailler avec l'ensemble des partenaires des territoires. La vice-présidence étudiant (VPE) joue à ce titre un rôle majeur : elle travaille déjà en lien avec ses homologues des établissements membres, dans un cadre qui mériterait davantage de formalisme afin de pérenniser cette articulation, par exemple avec la création d'un COS « vie étudiante » fonctionnant sur le modèle des autres COS. Dans tous les cas, la VPE aura besoin de continuer à disposer de tous les moyens nécessaires à son action (secrétariat, déplacements etc.), tout comme les élus étudiants membres des conseils : les activités de l'UBL n'étant pas toujours perceptibles par les élus étudiants, leur appropriation du rôle de la Comue passera par une implication continue dans les processus de production des différentes politiques, dont les élus pourront ainsi être des ambassadeurs parce qu'ils en auront été des coproducteurs.

---

<sup>45</sup> Source : Entretiens lors de la visite du site.

<sup>46</sup> Source : annexes du projet de site. Au moins 38 acteurs susceptibles d'être invités y sont identifiés.

Au regard de ce positionnement, l'élaboration confiée par la loi à l'UBL<sup>47</sup> du Schéma d'amélioration de la vie étudiante et de la promotion sociale (SACVEPS) joue un rôle clef pour l'UBL, dont elle attend qu'il présente « des mesures concrètes d'amélioration de la vie étudiante, ce qui se traduira par un plan d'actions détaillé »<sup>48</sup>. Le projet de site de l'UBL en définit les modalités et un calendrier prévisionnel d'élaboration. Quatre groupes de travail thématiques (santé et prévention ; logement, restauration, transports ; vie quotidienne ; promotion sociale) et à un comité de pilotage restreint auquel participent les deux Crous. Cette association des Crous au SACVEPS, prévue par la loi, mériterait d'autant plus d'être consolidée que leurs périmètres respectifs sont ceux des académies, et non celui de l'UBL.

La mise en œuvre ultérieure du SACVEPS pose alors la question légitime des moyens susceptibles d'y concourir : si le schéma ne présente pas de dimension prescriptive, son déploiement pourrait alors être appuyé sur des incitations et des moyens d'accompagnement qui n'avaient pas encore été identifiés au moment de la visite. La dimension multiniveaux et multi-sites de l'UBL pose ainsi la question du rôle de l'UBL en matière de vie étudiante vis-à-vis des collectivités, alors que ces dernières ont déjà des relations anciennes et établies avec les membres dans leurs périmètres respectifs, relations avec lesquelles la direction de l'UBL ne souhaite pas interférer<sup>49</sup>.

De telles questions procèdent du caractère récent de l'organisation de l'UBL, et invitent par ailleurs à interroger les modalités d'émergence d'un « sentiment d'appartenance » souhaité par son président lors de son élection. Le sport universitaire peut en constituer une illustration, par l'émulation interne et externe qu'il procure aux étudiants, ce qui présuppose un travail de fond avec les services des sports des membres et les deux comités régionaux du sport universitaires du périmètre. Plus généralement, ce sentiment d'appartenance pourra être développé par l'affichage « UBL » d'activités et de services partagés pour l'ensemble des étudiants, complétant le socle de ceux déjà offerts par les membres.

## 5 ● Innovation et développement économique : un levier pour l'UBL

La mission Innovation et développement économique couvre 3 missions : les programmes PEPITE, la SATT Ouest Valorisation ainsi qu'une animation des relations avec le monde socio-économique à travers le Club de Partenaires.

### L'entrepreneuriat étudiant : une attention pour la convergence des dispositifs PEPITE

La mission entrepreneuriat étudiant de l'UBL a été créée au 1er janvier 2016 par la fusion des 2 dispositifs PEPITE initiée depuis 2013 sur chaque territoire Bretagne et Pays de la Loire et qui montrent des résultats prometteurs en termes de nombre d'étudiants formés et de créations d'entreprises. Une équipe de plus de 10 personnes appuyée par environ 140 enseignants, référents « entrepreneuriat », est répartie sur l'ensemble du territoire pour mettre en œuvre et animer les actions de sensibilisation et d'accompagnement des étudiants. Des passerelles avec les écoles doctorales, la SATT Ouest valorisation et les technopoles régionales garantissent une animation complète jusqu'au doctorat.

Si le travail de fusion pour une offre homogène et coordonnée sur l'ensemble du territoire de l'UBL est en cours entre les équipes, la nouvelle gouvernance de la coordination territoriale avec les établissements tarde à s'installer, ce qui pourrait in fine affaiblir la motivation des équipes dans leur effort d'appartenance à une politique unique autour de valeurs communes sur « sensibiliser, former et accompagner ». Les actions et partenariats avec l'écosystème sont suffisamment différents d'une région à l'autre qu'il ne serait pas opportun de laisser se développer des écarts territoriaux sans une coordination assumée et partagée. Les échanges et témoignages d'étudiants montrent pourtant une forte complémentarité d'expertises et d'initiatives qui répondent bien aux besoins que des étudiants

<sup>47</sup> Article L718-4 du code de l'Éducation.

<sup>48</sup> Source : projet de site de l'UBL.

<sup>49</sup> Source : entretiens du Comité.



peuvent exprimer pendant leur démarche entrepreneuriale avec une diversité d'approche adaptée à tous les profils d'entrepreneurs. De l'autoévaluation des capacités managériales jusqu'au starter pour démarrer son entreprise, UBL détient des facteurs clés de succès sur l'offre de cette mission qu'elle doit donc capitaliser et développer. A cette fin, une coordination de proximité sur les sites est à développer pour toucher le plus grand nombre d'étudiants tant sur les aspects formation que sur le parcours étudiant entrepreneur.

Les comités opérationnels PEPITE qui se tiennent tous les 2 mois sur chaque site devront rapidement être soutenus par un comité à l'échelle de l'UBL présidé par la vice-présidente déléguée à l'entrepreneuriat étudiant. Il reste notamment à harmoniser le diplôme universitaire entrepreneuriat étudiant, à faire valoir une appartenance unifiée au statut entrepreneur étudiant de l'UBL ou encore à s'assurer d'un présentiel suffisant sur chaque site du périmètre (personnel, relais ou coordination de diffusion numérique). Des arbitrages ou une coordination avec l'écosystème devront certainement être trouvés sur les Entrepreneuriates, le Starter ou la formation des formateurs enseignants-chercheurs. Une dynamique se ressent au niveau des enseignants et si l'UBL veut en tirer profit, il sera nécessaire qu'elle fasse des choix pour maintenir un engagement soutenable.

Il existe en effet une difficulté actuellement due à un modèle économique non stabilisé. L'affectation de postes État pour renforcer la masse salariale ne permet pas encore l'équilibre du modèle économique. Une tension budgétaire existe donc pour pérenniser cette mission avec la fin des financements de l'État et, dans un contexte où les Régions sont dans l'attente d'une meilleure visibilité du projet de l'UBL pour contractualiser leur partenariat avec la Comue (même si cette action est prioritaire dans les SRDEII. L'idée d'examiner l'intérêt de recourir à des financements privés, notamment des banques, en coordination avec les collectivités territoriales semble pertinente pour le comité. Il est noté que les métropoles et les agglomérations<sup>50</sup> qui ont exprimé une forte attente sur le développement de l'entrepreneuriat étudiant pourraient faciliter le développement de cette mission.

#### La SATT Ouest Valorisation : le premier dispositif de mutualisation bi-régionale

La société SATT Ouest Valorisation a été créée en 2012 à l'échelle bi-régionale réunissant 25 établissements qui ont décidé de lui confier le mandat de valorisation de leurs résultats de recherche et pour certains de négociation de leurs activités de recherche partenariale. Le périmètre de l'UBL et celui de la SATT diffèrent mais il est prévu de compenser cet effet par des conventions cadres entre SATT et établissements membres de la Comue non rattachés à la SATT. Limitée à 4 sites d'implantation, la SATT fait le choix de privilégier la professionnalisation d'équipes spécialisées au service de la communauté scientifique, ce qui est tout à fait logique compte-tenu de la spécificité de ses métiers. Des comités locaux de valorisation se tiennent sur les territoires et permettent d'animer la valorisation en lien avec les écosystèmes.

La coordination territoriale en matière de valorisation est confiée à une vice-présidence déléguée qui assure, pour le compte de l'actionnaire UBL, la préparation de toutes les instances de décision de la SATT. Ainsi, un comité stratégique de valorisation, composé de l'ensemble des établissements qui travaillent avec la SATT, se réunit avant chaque conseil d'administration pour préparer et homogénéiser les décisions qui seront prises en séance ou pour traiter de sujets d'actualités très concrets. Il pilote également les prestations de services réalisées par la SATT pour les établissements et prises en charge par l'UBL grâce à la dotation du Fonds National de Valorisation qui est allouée à l'UBL en tant que chef de file. Connaissant cette structuration depuis 2012, la coordination territoriale opérationnelle montre son efficacité dans un contexte où la SATT donne satisfaction après une période d'installation et d'appropriation (surtout par le territoire Pays de la Loire qui ne bénéficiait pas de dispositifs mutualisés préexistants). Par contre, une grande autonomie et une grande liberté sont laissées aux établissements sur les questions de stratégies de valorisation ou de dialogue avec la SATT. La volonté d'une coordination plus stratégique des activités à l'échelle de l'UBL n'est pas exprimée. S'il réside une bonne complémentarité entre la vice-présidence déléguée à la valorisation et la Vice-Présidence innovation et développement économique, on peut trouver surprenant que cette

---

<sup>50</sup> Entretiens avec les métropoles.

dernière soit attribuée au responsable d'un établissement qui ne confie pas sa valorisation à la SATT. La SATT traite directement avec le président de la Comue, il faudrait s'assurer que ce pilotage soit performant, notamment en termes de transfert d'informations.

Aucun ETP de l'UBL n'est prévu pour accompagner une démarche de coordination ou d'actions qui servent la stratégie de l'UBL. L'opportunité récente de détenir 50 % des parts sociales peut être l'occasion, pour l'UBL, d'initier des actions avec la SATT et les établissements afin de définir collectivement une stratégie de valorisation « de site », en lien avec ses autres missions. L'ambition de l'UBL d'être un acteur majeur du développement économique serait justement renforcée. Par exemple, en lien avec les départements de recherche, le Club des Partenaires, le monde socio-économique et la SATT, des actions pourraient être décidées pour mieux connaître les besoins du marché.

L'initiative des actions Recherche-Formation-Innovations pourrait servir de socle à des actions transversales, fédératrices et novatrices.

Le comité a noté que les deux Régions souhaitaient devenir actionnaires de la SATT ce qui constitue un signe positif pour celle-ci.

### L'animation des liens avec le monde socio-économique

La volonté exprimée par l'UBL d'être un *think tank* pour concourir à une meilleure prise en compte des besoins du monde socio-économique de son territoire ne se traduit pas encore par la mise en place d'une organisation et l'affectation de moyens. Néanmoins, l'UBL hérite d'un premier outil breton « Plug in Labs », plateforme numérique vitrine des laboratoires, qu'elle souhaite étendre aux établissements du Pays de la Loire. C'est un outil qui peut servir plusieurs politiques de l'UBL : la recherche, l'innovation, le transfert, l'entrepreneuriat et la formation. La réflexion sur l'aménagement de cet outil mériterait d'être réalisée en concertation avec les acteurs et (une fois la politique UBL déployée), afin de servir au mieux la mission vis-à-vis de l'ensemble des membres de l'UBL et de l'écosystème. Il faut donc construire son extension pour ancrer cet outil dans la mise en valeur des thématiques prioritaires de l'UBL qui seront identifiées par les départements. Une autre initiative va se structurer avec l'appui des CESER des deux régions pour créer le Club des Partenaires dont l'objectif est d'animer les interactions entre les entreprises et les enseignants-chercheurs pour mieux répondre aux besoins du territoire. Une ouverture à d'autres cercles qui contribuent à l'économie régionale pourrait être envisagée.

Ce volet de la politique de l'UBL doit trouver son équilibre en terme de coordination territoriale aussi bien dans la valeur ajoutée qu'il compte apporter que dans ces points d'articulation entre l'UBL et ses membres, étant entendu que les établissements restent totalement autonomes dans leurs liens avec le monde socio-économique. Un processus de concertation, d'évaluation et de suivi est à construire avec les établissements pour réussir cette mission.

### 6 ● Europe et International : quelques acquis mais une politique commune qui reste à construire

L'ambition affichée dans le DOS est de « Faire de l'UBL un levier de promotion de l'ESR et de nos territoires en Europe et à l'international ». Les membres et partenaires ont exprimé leur attente pour une action concertée au niveau européen et international. Plus concrètement, on attend de l'UBL un service central au soutien des politiques européennes et internationales de toutes les parties prenantes. Ce sujet fait partie des « compétences propres » à l'UBL et il est légitime de s'attendre à ce qu'elle y agisse avec détermination. Elle est assistée dans cette voie par des services préexistants dans les anciens Pres. Par exemple, à l'UEB, depuis 2012, la Plateforme Projets Européens (2PE) fournissait bien plus que la simple ingénierie de projets car sa vocation était aussi de faciliter l'accès aux soutiens européens (H2020, Erasmus) en se positionnant comme un dispositif de proximité et d'interface au service de l'ensemble des établissements en Bretagne avec, en 2015, 103 projets accompagnés et 8 financés pour un total de 3,2 M€.

Dans son plan d'actions 2016, la région Bretagne s'était donnée deux objectifs : poursuivre la montée en puissance de ce service principalement sur l'ingénierie de projets ; « co-construire le pôle interrégional d'ingénierie

de projets de la mission « International » de l'UBL. Cette dernière initiative, regroupant tous les membres et partenaires de l'UBL pour une vraie mutualisation et un soutien efficace, s'étend bien au-delà du périmètre de l'ingénierie de projets en y incluant par exemple le doctorat européen et l'harmonisation des procédures de collecte et de traitement des données à l'échelle interrégionale. Ce rôle d'observatoire ne doit pas faire doublon avec le Pôle Observatoire et indicateurs de l'UBL, qui, lui aussi, a un rôle important de soutien à la politique internationale des membres. Il est à espérer que ce projet de service interrégional prenne corps, l'UBL prévoyant un dispositif totalisant 20 ETP, de cette manière une « existence » sera conférée à la Comue. Si la convergence semble maîtrisée au niveau de l'UBL pour assurer la continuité de service et installer les outils communs, il sera nécessaire d'ancrer le suivi et l'évaluation de cette activité pour mesurer l'efficacité de la coordination territoriale.

L'UBL a comme « compétence partagée » l'importante mission d'aider au développement de partenariats prioritaires avec le reste du monde. Le redimensionnement de la stratégie de la Comue a sérieusement infléchi cette action pour la rendre plus modeste. Mais on ne voit pas dans la stratégie internationale -- s'il en existe une -- autre chose qu'une série de tactiques ponctuelles peu coordonnées. Pour l'instant, il n'est pas défini quels sont les établissements partenaires privilégiés recherchés à travers le monde, quelles zones géographiques, ni quelles qualités on y recherche. Certes ont été déterminées les disciplines phares à promouvoir à l'externe, mais sans expliquer comment elles font partie d'une stratégie définie. L'UBL devra s'interroger sur les articulations entre la stratégie internationale qu'elle souhaite défendre et celle des établissements qui ont parfois déjà leurs propres priorités et actions à l'étranger.

La soutenabilité du modèle économique de cette mission reste encore à trouver. Notamment, l'UBL offre un service aux établissements qui bénéficient ensuite des ressources pour mener leur recherche. Aussi, le principe d'un modèle de prestation de service rémunéré au succès pourrait être rapidement instauré. Un axe de développement serait également opportun pour servir l'ambition de l'UBL en faveur de la coordination des activités de recherche en offrant aux départements les données nécessaires sur les axes prioritaires, l'interdisciplinarité ou encore l'émergence de thématiques d'excellence qui sont en attente dans les différents programmes internationaux. Ainsi le flux des contrats pour les établissements pourrait s'accroître sur la double entrée recherche et international.

La mobilité internationale, sortante et entrante, des enseignants-chercheurs et étudiants, est considérée comme devant être un « fer-de-lance de l'UBL » et un des leviers de son attractivité. Elle fait partie de ses « compétences coordonnées ». Le comité incite la Comue à aller au-delà de la simple coordination des services de mobilité internationale des établissements en favorisant, autant que possible, les mutualisations au niveau de chacune des villes universitaires de l'UBL comme celles réalisées à Rennes et Brest.

## 7 ● Numérique : une activité stratégique pour la Comue

Le numérique au sein de la Comue UBL s'organise au niveau politique avec une VP numérique (ex-VP numérique de l'UEB) et un COS numérique composé des représentants numériques des établissements membres et, au niveau opérationnel, autour de deux missions en soutien aux actions : mission formation - pédagogie du supérieur et usages du numérique ; mission numérique - coordination du pôle numérique avec le campus numérique, coordination des systèmes d'information. Des groupes de travaux thématiques viennent compléter ce dispositif comme celui des directeurs de système d'information des établissements membres.

L'UBL pourra s'appuyer sur les acquis de la dynamique collective construite au sein de l'UEB et de l'UNAM lors de l'élaboration et le développement des projets d'infrastructure et d'outils collaboratifs. Ces éléments sont à prendre en compte dans la stratégie de conduite du changement de l'UBL, stratégie ne devant pas minimiser l'accompagnement encore nécessaire auprès de l'ensemble des acteurs.

Concernant les infrastructures, dans les deux régions, les approches et l'implication des collectivités sont différentes. La desserte en très haut débit des établissements est opérée par Renater pour la région Bretagne (financement CPER) et par un syndicat mixte pour les établissements des Pays de la Loire (les établissements achètent leur connectivité). L'UBL participe aux comités de pilotage du renouvellement des infrastructures réseau de la région

Bretagne pour le compte des établissements bretons. De plus, des investissements structurants ont déjà été réalisés (salles immersives en Bretagne, Datacenter à Nantes). Il est nécessaire que la Comue UBL travaille de manière concertée et complémentaire à l'échelle de son territoire pour faciliter l'appropriation par le plus grand nombre des acquis des projets précédents et consolider la disponibilité, l'interopérabilité et la sécurité des environnements techniques.

Dans le champ du numérique au service de la formation et de la pédagogie, deux structures existantes seront fusionnées début 2017: UTICE en Bretagne créée dans le cadre du C@mpus numérique de Bretagne, PIXA initié en Pays de la Loire.

Actuellement, les actions de la Comue capitalisent sur des actions déjà éprouvées par l'UEB sur la transformation numérique de la formation et de la relation enseignant-apprenant. De plus, la dynamique d'animation et d'accompagnement des enseignants est en place dans la plupart des établissements avec le soutien d'un ingénieur pédagogique dépendant de l'UBL. Cela permet de mieux fédérer et renforcer le dispositif d'animation et de partage des pratiques innovantes.

Le potentiel d'emplois de l'UBL pourrait permettre de prendre en charge les rémunérations des ingénieurs pédagogues répartis sur le territoire afin de pérenniser les agents et renforcer leurs actions.

La démarche d'appel à projets « innovation pédagogique » a été suspendue en 2016 du fait de la structuration de la Comue, l'UBL a indiqué son souhait de relancer cette action en 2017. Le montant ainsi que le financement de ces actions seront à préciser. Actuellement, la Comue fédère les réponses aux appels à manifestation d'intérêt pour le compte des établissements membres.

Une première feuille de route pour 2015-2016 a été réalisée avec l'aide d'un cabinet conseil pour l'évolution des deux Pres en une Comue : l'étude a été financée par l'ensemble des agglomérations et métropoles de Bretagne et Pays de la Loire (Nantes, Rennes, Angers, Brest, Saint-Nazaire) réunies au sein du Pôle Métropolitain Loire Bretagne et élargi aux agglomérations de Vannes et Lorient. Un schéma directeur numérique (SDN) 2017-2020 est prévu à l'été 2017. Renforcer l'animation du développement du numérique au niveau du territoire tout en veillant à respecter les spécificités locales et construire des complémentarités génératrices d'adhésion seront deux axes à prendre en compte. Une démarche participative et fédérative avec les représentants des établissements membres est à initier et renforcer. Les aspects liés au référentiel de compétences, même si aujourd'hui les établissements ne sont pas favorables à la mise en place d'un tel référentiel au niveau de l'UBL, devront être analysés à la vue des évolutions nationales.

Dans ce schéma directeur, même si ce thème n'est pas encore abordé au niveau de la Comue et des établissements membres, il est souhaitable que l'UBL avec ses membres s'interrogent sur la mise en place de plateformes de moyens de calcul et de stockage mutualisables au niveau des deux régions en soutien aux actions pour les départements de recherche. De même, pour l'informatique scientifique et technique bien que les SCD des établissements membres ont une longue expérience de mutualisation, l'UBL a sans doute un rôle à jouer d'animateur et de facilitateur afin qu'une réflexion collective soit menée sur la politique d'Information scientifique et technique (IST) offerte, l'accessibilité des ressources à l'échelle du territoire et les outils associés (SIGB). Outre la rédaction du SDN, la Comue devra s'attacher à l'appropriation par l'ensemble des acteurs du projet commun défini.

Concernant le système d'information de l'UBL, si les besoins de gestion immédiate semblent couverts (finances, RH, gestion des doctorants, Amethys..), il n'en est pas de même pour les tableaux de bords de pilotage au croisement des systèmes d'information des membres. Un travail sur la définition de référentiels communs permettant de mettre en synergie les systèmes d'information, même si les solutions techniques sont différentes, pourrait sans aucun doute faciliter ce pilotage global.

## II – Une coordination territoriale qui peut s'appuyer sur une structure opérationnelle

### 1 ● Une démarche de mise en place méthodique et pragmatique

La démarche de construction du nouvel ensemble s'est faite de façon très méthodique. Elle a fait se succéder l'intervention d'un cabinet de consultants reconnu sur les enjeux de structuration de l'enseignement supérieur et de la recherche, financé par l'ensemble des métropoles et agglomérations de Bretagne et Pays de la Loire, de février à décembre 2015, puis, dans un second temps, une autonomisation des propres forces de la Comue investies d'une mission de structuration par l'action de son administration, sous l'autorité des instances élues.

A plusieurs reprises, ces approches mêlant progressivité, action concertée (via une comitologie adaptée) et vision de moyen terme semblent avoir produit leurs effets. En témoignent le document d'orientation stratégique adopté en juillet 2014, le plan de bascule des activités UEB-UNAM présenté en juin 2015, majoritairement suivi, puis le document de structuration opérationnelle adopté en octobre 2015, en cours de déploiement, tout comme l'approbation des nouveaux statuts par 27 établissements obtenue en 4 mois (entre mars et juillet 2015).

Au final, grâce à ces approches très méthodiques, le calendrier de mise en place du nouvel établissement a donc été tenu. Sans la considérer comme définitivement stabilisée à la date de la présente évaluation, la mise en place de l'organisation se poursuit en conformité avec les documents cadres évoqués (par exemple « l'organigramme cible ») qui constituent des références partagées.

### 2 ● Un établissement organisé dans un délai remarquablement bref

L'organigramme est stabilisé dans sa structure et en voie de stabilisation en ce qui concerne les recrutements qui se poursuivent à un rythme soutenu, via l'intervention de jurys de recrutement. L'établissement est organisé dans une logique de « missions », traduction des compétences principales de la Comue, qui côtoient les fonctions de pilotage et d'appui.

La volonté de conduire ces recrutements via une analyse basée sur les besoins en compétences clés est manifeste, les responsables de missions et des pôles de pilotage et d'appui aux missions sont par ailleurs appelés à jouer un rôle dans la poursuite de la structuration du nouvel établissement. Dans ce sens, leur action est désormais attendue pour faire aboutir les « projets de service » de chaque mission et pôle : l'objectif est de formaliser, pour le partager, un projet fédérateur de mise en œuvre du projet stratégique, situant l'ensemble des interactions internes et externes.

Cette démarche coordonnée et structurante de l'administration de l'établissement dans laquelle s'implique particulièrement la directrice générale des services (DGS), constitue une nouvelle étape tangible et donc partageable de positionnement et de « clarification des rôles ».

### 3 ● Une logique de fonctionnement en réseaux

L'UBL considère le fonctionnement en réseau comme stratégique et intrinsèque à son existence. Ce principe connaît plusieurs déclinaisons dans sa mise en œuvre.

Concernant les missions techniques ou d'administration, pas moins de 17 réseaux dits « techniques » sont identifiés. Ils concernent les RH, les finances, l'action sociale ou la formation des personnels, la vie étudiante etc. Les premières réunions de ces réseaux ont débuté. Il s'agit de faire se connaître les acteurs agissant dans des domaines professionnels identiques ou proches, de favoriser le partage des bonnes pratiques ou la réalisation de travaux en commun dans un objectif global de mise en qualité et d'élévation des expertises. L'animation de ces réseaux (en partie régis par une charte de fonctionnement) qui sont l'une des illustrations du positionnement stratégique de l'UBL peut être confiée autant à des vice-présidences de la Comue qu'à des responsables de ses services, pôles ou missions.

Des réseaux « politiques » sont également identifiés (recherche, formation, numérique ...) animés par les vice-présidences de l'UBL et en interaction avec leurs homologues dans les établissements.

#### 4 ● Une organisation qui prend en compte l'extension géographique exceptionnelle de la Comue

Considérant le périmètre géographique très étendu de la Comue UBL, l'établissement s'est structuré en développant une organisation prenant en compte tous les sites dont les plus éloignés. A ce titre, deux fonctions sont dédiées à cet enjeu, l'une administrative et l'autre politique. L'organigramme fait désormais apparaître une fonction d'adjoindé à la DGS chargée « du lien avec les sites distants » aux côtés de la fonction, plus courante dans les organisations, de gestion des ressources humaines. Un poste de vice-présidence déléguée à la cohésion agissant en lien avec une vice-présidence déléguée aux personnels Biatss (les personnels en fonction au sein des sites dits « éloignés » du siège de la Comue sont de fait des personnels Biatss) a été créé dès l'origine de la création de l'établissement. La vice-présidence déléguée à la cohésion s'investit dans l'animation des réseaux mentionnés plus haut, (par exemple celui des DGS). L'ambition est d'abord de créer le lien puis un sentiment d'appartenance à ce nouvel ensemble. D'autres actions telles que des visites systématiques de la totalité des sites des établissements membres sont prévues : elles seront d'autant plus appréciées que ces visites seront réalisées dans un planning tendu, ce qui constitue un vrai défi compte tenu du nombre élevé de sites/établissements. Le déploiement d'une logique de bourses aux emplois destinée à favoriser les mobilités entre établissements membres ou associés est également envisagé.

#### 5 ● Le mode de soutien de la Comue par l'État et le passage aux RCE

L'UBL bénéficie d'un dispositif original et souple de soutien de l'État qui s'inscrit dans une logique transitoire et dérogatoire. Ainsi, les crédits de masse salariale afférents à la dotation en emplois des campagnes 2015, 2016 et 2017, soit 108 supports emplois d'agents titulaires, sont intégralement versés au budget de la Comue via un établissement tiers qui est l'un de ses membres qui reçoit ces crédits dans leur nature de « masse salariale » avant de les lui reverser en « fonctionnement ». Pour 2017, ces crédits seront de 5 180 018 €, ils serviront majoritairement à l'emploi d'agents publics non titulaires qui représentent 80 personnels (CDI et CDD) sur les 107 recensés en juin 2016. Ce dispositif original a été conçu comme une préfiguration d'un mode de gestion en « responsabilités et compétences élargies » (RCE), dynamique dans laquelle l'UBL s'inscrit très clairement. La première délibération sollicitant ce passage date du mois de mai 2016, elle a été confirmée au cours de la réunion du CA d'octobre 2016<sup>51</sup>. Considérant la maîtrise des grandes fonctions de gestion par les équipes en place, on peut penser raisonnablement que l'UBL accédera à ce régime en début d'année 2017.

Dans le cadre de la consolidation en cours, un mouvement de recrutement d'agents titulaires doit être entrepris ; cette possibilité est bien identifiée comme une opportunité en termes de structuration. Cependant, elle ne devrait apparemment pas prendre effet pour la campagne 2017, qui permettrait des prises de postes à l'automne 2017, considérant la difficulté évoquée de mettre en œuvre une telle campagne (qui devrait concerner d'abord les fonctions « pérennes ») dans un contexte de construction d'une nouvelle organisation. Si cela était confirmé, une gestion sensible de cette question s'annonce considérant l'important volume de concours qu'il faudra organiser et le renouvellement de personnels qu'ils pourraient générer. Consciente de cet enjeu, la direction de l'UBL précise qu'elle travaille à un plan de formation à la présentation des concours administratifs des agents concernés.

---

<sup>51</sup> Entretien final avec le président de l'UBL le 10 novembre.

## 6 ● Un nouveau modèle économique en cours de construction et une fonction finance stabilisée

Un important travail a été réalisé au cours des 12 derniers mois en vue de reconstruire un modèle économique pérenne pour le nouvel établissement. Fort des enseignements tirés de la gestion des précédentes structures, cette réflexion a été entamée très tôt : la délibération portant contribution des membres de l'UBL a été prise, à l'unanimité, dès le 11 janvier 2016.

Prenant en compte l'épuisement des fonds d'amorçage délégués aux EPCS-Pres et l'actuelle absence de subvention pour charge de service public dont pâtissent les EPSCP-Comue, le modèle projeté se fonde d'abord sur des cotisations des membres et des associés.

Les cotisations des membres sont calculées en fonction notamment du poids que représente chaque établissement, elles s'échelonnent entre 16 k€ et 220 k€ par an, le montant total des cotisations représente 1,5 M€<sup>52</sup> en 2016. Cette contribution permet ensuite aux établissements de bénéficier de l'ensemble des services offerts par l'UBL. Si ce principe est simple de mise en œuvre et fédérateur, il ne permet pas à l'UBL de percevoir des recettes supplémentaires comme, par exemple, une partie des frais de gestion de crédits obtenus par les établissements membres sur appel à projets ayant eu recours au pôle dédié de l'UBL. Les cotisations des membres associés devraient elles aussi faire l'objet d'un vote du conseil d'administration avant la fin de l'année 2016, pour une prise d'effet au budget initial 2017.

Le deuxième axe de l'équilibre économique est constitué des perspectives offertes par la gestion de la masse salariale État déléguée à l'appui des emplois de titulaires créés au cours des campagnes 2015, 2016 et 2017. Le mode de gestion actuel comme exposé plus haut est déjà très proche d'un mode de gestion « RCE ». Cet apport de masse salariale permet à la fois de soulager les ressources propres de l'établissement consacrées à la rémunération des agents et également, à la condition que les emplois créés ne soient pas tous utilisés, de générer une marge de manœuvre financière réorientée en direction de dépenses de fonctionnement ou d'investissement. Cette réorientation peut être finalement perçue comme la conséquence ou une adaptation à l'absence de subvention pour charges de service public.

Enfin, le troisième axe significatif de financement sera constitué des financements sur projets portés par l'UBL qui hérite du savoir-faire et des expertises des établissements auxquels elle succède.

Une autre source de financement restait à reconfigurer au moment de la présente évaluation : une partie du soutien des collectivités régionales a vocation à être rediscutée selon la cohérence des projets de l'UBL avec les stratégies « enseignement recherche innovation » respectives des deux Régions. Aux côtés de celui d'autres collectivités, le renouveau de ce soutien, dans une logique de contractualisation pluri annuelle, parachèverait très certainement les conditions de l'équilibre de gestion du nouvel établissement.

Sur un plan plus fonctionnel, l'organisation de la fonction « finance » est centralisée, elle compte 10 personnels<sup>39</sup>. Le budget 2017 est le premier préparé par les instances élues de l'UBL, après celui de l'année 2016 qui fut préparé et approuvé par ses instances provisoires, ce budget est construit en intégrant les règles GBCP sans l'apport d'un système d'information adapté. La structure du budget est marquée par les particularismes de gestion du contrat de partenariat public privé « numérique » (géré en SACD) dont le financement est en partie assuré par un prêt porté par l'établissement public, et par l'ampleur des opérations pour comptes de tiers. Les personnels en charge des affaires financières et de l'agence comptable intègrent dans leurs nouveaux fonctionnements des principes de mise en qualité en développant progressivement la rédaction de procédures, de guides ou encore le développement du contrôle interne.

---

<sup>52</sup> Source : Rapport d'autoévaluation de l'Université Bretagne Loire.



## 7 ● Une fonction RH qui fait face aux enjeux

Cette fonction est l'une des clés de voûte de l'ambition de la nouvelle structuration dans le rôle qu'elle a déjà joué en matière de gestion des premiers effets de la fusion. Pour autant, à l'analyse, d'importants défis restent à relever pour la fonction RH dans ses dimensions politiques et opérationnelles. Il conviendra ainsi d'achever l'harmonisation des régimes d'emploi (horaires, congés, rémunération, durée des contrats), de continuer à gérer une population d'agents non titulaires considérant que ce régime peut paraître adapté à des logiques de missions ou de financements sur projets tout en stabilisant d'autres fonctions qui auront vocation, à compter de la rentrée 2018, à être occupées par des emplois de titulaires. Le règlement de ces questions permettra d'éviter le *turn over* élevé, jugé déstabilisant pour la structure, en créant un véritable effectif d'agents appartenant à la Comue (le mouvement de mutation des titulaires détachés sur contrat pourra aussi s'amorcer). La nécessaire préparation des agents via un plan de formation offensif qui devrait être offert par l'établissement semble prise en compte par les interlocuteurs rencontrés.

Paradoxalement, le passage en mode RCE ne devrait pas générer de missions ou de complexités supplémentaires en ce qui concerne les aspects de gestion de la masse salariale. En effet, le transfert des crédits à la caisse de la Comue est déjà effectif (ce dispositif original est décrit plus haut), la mission de gestion de la masse salariale est donc réalisée. En cas de passage aux « RCE », elle devra prendre en compte une gestion statutaire, des enjeux de développement de carrières et de gestion de paye en lien avec les services de la DRFIP à compter de l'exercice 2018, aux côtés de la poursuite d'une gestion d'agents non titulaires.

Enfin, le pôle RH qui comprend actuellement 3 personnels<sup>53</sup>, démontre lui aussi son attention au modèle « distribué » de l'établissement en trouvant des solutions adaptées à chacune des situations des sites de l'UBL qui, dans un certain nombre de cas, ne comptent qu'un nombre très réduit d'agents (Vannes, Lorient par exemple). L'assistance des établissements « hébergeurs » est alors requise en vue de s'assurer de conditions de travail harmonisées pour l'ensemble des sites.

## 8 ● Une fonction immobilière marquée par le contrat de partenariat public-privé

La fonction immobilière est fortement marquée par l'enjeu de la gestion du contrat de partenariat public privé (PPP) « numérique » qui a permis la construction de quatre bâtiments (2 à Brest et 2 à Rennes) et l'acquisition de leurs premiers équipements dans le cadre de l'opération nationale « campus numérique ». Ce PPP engage les partenaires sur 25 ans pour les bâtiments et 12 ans pour les premiers équipements. Ce dispositif innovant et structurant a permis de construire des campus collaboratifs et connectés : il induit une gestion à valeur ajoutée sur les plans juridiques, économiques, ainsi qu'en ce qui concerne les métiers de la maintenance des bâtiments et bien évidemment ceux des solutions numériques employées. Initialement déployé en région Bretagne, un projet porté par l'UBL vise désormais à élargir ces services à la région pays de la Loire en vue de raccorder en très haut débit l'ensemble des sites d'enseignement supérieur et de recherche de l'UBL.

Le pôle patrimoine et logistique, dont l'effectif est de 3 agents<sup>40</sup>, s'assure également de la régularité des occupations des 10 sites sur lesquels l'UBL déploie ses activités via la signature et le suivi de « conventions d'occupation » et, en conséquence, de la maintenance de ces locaux par une action directe ou en collaboration avec les établissements hébergeurs.

---

<sup>53</sup> Source : Rapport d'autoévaluation de l'Université Bretagne Loire.



## 9 ● Une production d'indicateurs en lien avec les compétences

Le pôle « observatoire » est l'un des services de la sphère pilotage et appui aux missions. Il a bénéficié de l'héritage de pratiques métiers antérieures développées dans les précédentes organisations, particulièrement de l'UEB, et entame une mutation à l'échelle du nouveau périmètre.

La qualité des productions existantes est à souligner<sup>54</sup> : les enquêtes d'insertion sont nombreuses, elles s'intéressent à différents niveaux d'études avec une attention particulière concernant le doctorat, compétence « partagée » de l'UBL.

La généralisation de ces expertises métiers à l'échelle de l'ensemble du périmètre est un bon exemple du partage des bonnes pratiques et de l'élévation global du niveau de qualité que peut permettre l'UBL. Le pôle observatoire projette des modes d'actions à valeurs ajoutées qui paraissent adaptés à sa mission dans ce nouveau contexte.

D'abord, la collaboration en réseau avec les services homologues des établissements membres ou associés permettra de généraliser les bonnes pratiques évoquées. Ensuite, le projet de mise en commun des données générées par ces actions trace la perspective de la création d'une « base de données » détaillées au moins en matière d'enseignement supérieur.

Enfin, l'organisation d'une collaboration avec les observatoires métropolitains, les collectivités territoriales et certaines agences d'urbanismes (une convention cadre est envisagée) démontre la valeur reconnue et détenue par l'UBL dans ce domaine. Ce projet pourrait singulariser le positionnement de l'UBL en tant qu'interlocuteur central quant aux champs de données maîtrisées sur un tel périmètre, données utiles à d'autres opérateurs publics conscients du caractère stratégique pour l'attractivité des territoires des activités d'enseignement supérieur de recherche et d'innovation.

Le développement de la production d'indicateurs (existants dans les domaines RH ou finances) dans une logique de tableaux de bord pour l'aide au pilotage de l'équipe de direction de l'UBL restait encore à préciser au moment de la visite du comité d'évaluation. Cinq personnels<sup>55</sup> sont affectés actuellement à ce pôle, la question de l'évolution de ces effectifs en termes qualitatifs et quantitatifs devra cependant être résolue pour répondre à ces différentes ambitions.

---

<sup>54</sup> Source : Fiches et rapports produits par le pôle observatoire de l'UBL.

<sup>55</sup> Source : Rapport d'autoévaluation de l'Université Bretagne Loire.



# Conclusion

## I – Synthèse de la trajectoire de coordination territoriale

La coordination territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche est un réel enjeu pour le territoire bi-régional Bretagne Pays de la Loire : le site accueille 225 000 étudiants et 7 000 chercheurs de la recherche publique rattachés à plus de 80 établissements et organismes de recherche avec des implantations dans 18 villes, dont 3 métropoles, dispersées sur un territoire de 60 000 km<sup>2</sup>. En réponse à la loi du 22 juillet 2013 qui instaure l'obligation de mettre en place une stratégie de coordination territoriale, 28 établissements, dont deux organismes nationaux de recherche, totalisant plus de 160 000 étudiants et 17 000 personnels, ont décidé de se rassembler au sein d'une seule Comue. Cette décision, prise au sein de la communauté académique, après plusieurs années de coopération entre les deux Pres régionaux UEB et UNAM, n'a pas toujours été comprise ou soutenue par certains décideurs politiques (Régions, Administration, établissements) ; l'enjeu de la réussite de la Comue n'en est que plus important.

La création officielle de la Comue Université Bretagne Loire, pivot de la stratégie de coordination territoriale, est trop récente (décret publié le 6 janvier 2016) pour faire un diagnostic sur la « trajectoire de la coordination territoriale » au sens que lui donne la loi du 22 juillet 2013. Néanmoins, le comité a été en mesure, grâce aux documents remis et à la visite de site, d'évaluer la situation actuelle de la coordination territoriale, sa dynamique, en considérant le chemin parcouru depuis 2007, date de création du premier Pres (UEB), ainsi que ses enjeux, ses points d'appui et points d'attention.

L'UBL n'ayant pas été sélectionnée pour l'attribution d'une Idex, son ambition initiale, de devenir une université de rang mondial, a été révisée pour s'orienter vers la mise en place d'un modèle fédéral original. Ce modèle organise la structuration et la caractérisation des sites sur la base de leur excellence, favorise la diffusion de cette excellence dans toute la Comue par l'institutionnalisation du travail en réseaux et renforce les interactions avec le monde socio-économique. Cette inflexion dans la stratégie devrait permettre d'intégrer le résultat des candidatures I-SITE.

La mise en place de l'UBL a été précédée, pendant les années 2014- 2015, d'un travail préparatoire organisé par une gouvernance de projet efficace. Cette phase de préparation, très structurée comme en atteste le document DSO<sup>56</sup>, a permis de définir, outre les statuts de la Comue, les actions à mener dans ses domaines de compétences : recherche, formation et vie étudiante, doctorat, Europe et international, développement économique et innovation, numérique. De même, le « plan de bascule » pour conduire la fusion des deux Pres initiaux et leur transformation en une Comue ainsi que l'organisation opérationnelle cible étaient validés avant la création de l'UBL et ont été respectés dans la phase d'implémentation.

Les principaux résultats marquants concernent le doctorat pour lequel l'organisation des écoles doctorales inter-régionales, des collèges doctoraux de site et l'école des docteurs pour le pilotage d'ensemble ont été validés. De même l'organisation de la recherche à l'échelle de la Comue en départements inter-régionaux est opérationnelle, les directeurs ont été nommés et les gouvernances ont été installées au rythme des séances inaugurales. D'autres « missions » de la Comue ont commencé à organiser leurs travaux, notamment dans le domaine de la formation par l'établissement de la cartographie de l'offre, et dans le domaine du numérique par la préparation de la fusion des services hérités des deux Pres. Dans le domaine de la valorisation, la SATT Ouest valorisation créée en 2012, exerce ses missions, depuis son origine, sur tout le périmètre inter-régional de la Comue.

---

<sup>56</sup> DSO : Document de structuration opérationnelle.

Les structures de gouvernance de la Comue, CA, Cac, conseil des membres, conseils territoriaux, sont opérationnelles, les services et structures de soutien et d'appui le sont aussi, l'UBL est en ordre de marche.

## II – Les grands enjeux à court/moyen terme et premières recommandations

Trois enjeux ont été identifiés comme majeurs par le comité :

### 1 ● La stratégie à affiner et à partager

L'organisation de la coordination territoriale par une Comue couvrant deux régions n'a pas encore totalement convaincu toutes les parties prenantes et, surtout, le changement d'ambition et de stratégie conséquence des initiatives I-SITE prises par de groupements d'établissements membres et d'une réflexion plus récente effectuée par l'équipe de gouvernance nouvellement élue, ne fait pas l'unanimité de ses membres. En particulier, cette stratégie n'est pas partagée par le CNRS qui est l'acteur majeur de la recherche dans le périmètre inter-régional.

Le premier enjeu pour la Comue est donc de continuer à affiner sa stratégie en prenant bien en compte ses spécificités et à convaincre toutes les parties prenantes que cette nouvelle stratégie est à la fois suffisamment ambitieuse, réaliste et soutenable. Les résultats des appels à projets I-SITE doivent être anticipés dans leurs conséquences. Si ces projets étaient retenus, ils impliqueraient très certainement des restructurations que les membres doivent prévoir, et apporterait des ressources significatives de nature à accélérer la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.

### 2 ● Des premiers résultats à obtenir et une communication à organiser

La taille de la Comue, la complexité de sa gouvernance et celle de ses processus, au moins tels qu'ils sont perçus, une déficience avérée dans la communication relative à l'UBL du fait à la fois de la Comue elle-même mais aussi de ses membres, font que l'UBL n'est pas encore perçue comme un atout par les acteurs de terrain, aussi bien étudiants, enseignants-chercheurs et personnels. Le deuxième enjeu est celui de la conviction du corps social de la Comue, il relève pour partie de la communication et pour partie de l'obtention rapide de résultats concrets, même modestes.

### 3 ● La montée en puissance de la Comue à organiser et à financer

Le troisième enjeu est celui de la montée en puissance de la Comue. Partie sur de bonnes bases, grâce d'une part aux acquis des deux Pres que la Comue va étendre aux deux régions de son territoire, et d'autre part à l'excellent travail de préparation, la trajectoire de la Comue doit poursuivre sa phase « ascensionnelle ». Il s'agit de mettre en œuvre de façon progressive et méthodique toutes les compétences de la Comue en les articulant entre elles et avec celles des établissements sans s'y substituer. C'est essentiel pour la crédibilité de l'UBL auprès de ses personnels et étudiants mais aussi auprès de ses membres les plus convaincus et ceux qui le sont moins, de ses soutiens au niveau des régions Bretagne et Pays de la Loire, des métropoles, de ses partenaires et du monde socio-économique qui, jusqu'à présent, n'a pas été réellement impliqué. Cet enjeu doit concerner tous les acteurs de la Comue, au-delà de ceux déjà impliqués dans la gouvernance, il nécessite aussi que des moyens pérennes soient mobilisés au-delà de ceux qui sont prévus actuellement. Ce doit être un objectif stratégique de la Comue avec tous ses établissements et pas simplement celui de ses dirigeants que de se mobiliser sur ce sujet. Il serait aussi souhaitable que les Rectorats d'une part et les Crous d'autre part des régions Bretagne et Pays de la Loire adoptent les mêmes politiques vis-à-vis de la Comue pour lui faciliter l'exercice de ses missions.

### III – Les points d'appui et points d'attention

#### 1 ● Points d'appui

- une recherche diversifiée et de qualité avec des domaines d'excellence comme la chimie, les mathématiques, la biologie appliquée-écologie, les sciences pour l'ingénieur, les sciences sociales, et des domaines de spécialisation comme les TIC, les matériaux, l'agronomie, les sciences et les technologies marines, l'immunologie, les biotechnologies, les sciences de l'océan et du littoral ;
- une offre de formation riche et diversifiée et une expertise reconnue dans la maîtrise du numérique pour l'enseignement aussi bien pour effacer les distances entre sites que pour l'innovation pédagogique ;
- une infrastructure numérique de grande qualité (Campus Numérique) et des équipes compétentes ayant des relais sur tous les sites ;
- un soutien « potentiel » des deux Régions Bretagne et Pays de la Loire, sous réserve toutefois que les acquis qu'elles ont contribué à financer ou à soutenir soient maintenus ;
- un soutien du Pôle Métropolitain Bretagne Loire (Angers, Brest, Nantes, Rennes, Saint-Nazaire) et des autres grandes villes : Le Mans, Lorient, Vannes qui ont appris à se concerter, voire à travailler ensemble, pour accompagner la Comue ;
- un maillage fin de son territoire qui permet à l'UBL d'être au plus près géographiquement des habitants, des étudiants et du monde socio-économique ;
- des services administratifs et financiers déjà opérationnels et des services de soutien et d'appui en ordre de marche, notamment pour le montage de projets européens et l'aide à la mobilité étudiante ;
- un potentiel d'innovation et de transfert vers le monde socio-économique important.

#### 2 ● Points d'attention

Ils ont été évoqués, pour certains d'entre eux, à propos des enjeux, ce sont essentiellement :

- un degré insuffisant de coordination de l'offre de formation ;
- une absence de politique de vie étudiante ;
- le fonctionnement de la gouvernance d'ensemble et celui des missions, jugé complexe et facteur de ralentissement ;
- un engagement trop différencié des divers établissements de taille et de culture différentes ;
- la gestion des conséquences des résultats des appels à projets d'I-SITE ;
- une communication interne et externe insuffisante et une politique de marque à définir et à mettre en place ;

### IV – Les recommandations

Après avoir fait de premières recommandations liées aux principaux enjeux à court/moyen terme et listé les points d'appui et les points de vigilance à prendre en compte, le comité souhaite conclure son rapport par des recommandations complémentaires pour la réussite du projet collectif de l'UBL :

- après la mise en place des départements de recherche et des structures de pilotage des formations, l'élaboration d'une stratégie scientifique à la hauteur des atouts du site Bretagne-Pays de la Loire, en

favorisant l'interdisciplinarité et la transdisciplinarité, permettra à la Comue de monter en puissance vis-à-vis de ses partenaires et d'obtenir des moyens financiers supplémentaires, elle apportera rapidement à ses membres une plus-value visible ;

- valoriser davantage l'atout de la maîtrise du numérique dans toutes les missions de l'UBL. Le développement de partenariats avec d'autres universités dans le monde ayant à organiser la coordination territoriale d'un dispositif ESR dispersé sur un grand nombre de villes éloignées les unes des autres, pourrait être une des cibles de la politique internationale de l'UBL ;
- déployer, dans chacune des villes où plusieurs établissements de l'UBL sont présents, une véritable politique d'amélioration de la vie étudiante. Une coordination entre établissements à l'échelle de ces villes est certainement à organiser en liaison avec la Comue ;
- renforcer fortement les relations avec le monde socio-économique pour accélérer le transfert de technologies vers les entreprises et pour développer une offre de formation tout au long de la vie adaptée aux besoins des différents écosystèmes du territoire et en particulier accompagner les personnels dans les transformations numériques/robotiques auxquelles les entreprises font, ou vont, faire face.

# Liste des sigles

## A

AAP	Appel à projets
ALL	Arts lettres et langues
ANR	Agence nationale de la recherche
Anses	Agence nationale de la sécurité sanitaire de l'alimentation de l'environnement du travail

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BIOSIT	Biologie, santé, innovation technologique
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières

## C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CD	Collège doctoral de site
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CELAR	Centre électronique de l'armement
CESER	Conseil économique, social et environnemental régional
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CMI	Centre de mobilité internationale
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
Comue	Communauté d'universités et établissements
COS	Conseil d'orientation stratégique
CPER	Contrat de projets État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment

## D

D	(LMD) Doctorat
DEG	Droit, économie, gestion
DGS	Direction générale des services
DOS	Document d'orientation stratégique
DRFIP	Direction régionale des finances publiques
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DSO	Document de structuration opérationnelle

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EdD	École des docteurs
EHESP	École des hautes études en santé publique
ENIB	École nationale d'ingénieurs de Brest
ENS	École normale supérieure
ENSAI	École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information
ENSAM	École nationale supérieure d'arts et métiers
ENSCR	École nationale supérieure de chimie de Rennes
ENSMN	École nationale supérieure des mines de Nantes
ENSTA	École nationale supérieure des techniques avancées
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Équipex	Équipement d'excellence
ESA	École supérieure d'agriculture
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

## F

Feder	Fonds européen de développement régional
FLTV	Formation tout au long de la vie
FR	Fédérations de recherche

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
------	--

## H

HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H2020	Horizon 2020

## I

Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idex	Incitative d'excellence
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IHU	Institut hospitalo-universitaire
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
INSA	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRT	Institut de recherche technologique
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
I-SITE	Initiative-Science-Innovation-Territoires-Economie
IST	Information scientifique et technique



L

L/L1/L2/L3 (LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année  
 Labex Laboratoire d'excellence

M

M/M1/M2 (LMD) Master, master 1re année, 2e année  
 MAAF Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt  
 MENESR Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche  
 MNHN Muséum national d'histoire naturelle

P

PACES Première année commune aux études de santé  
 PCRD Programme cadre de recherche et développement (programme européen)  
 PEPITE Pôles Etudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat  
 PEDR Prime d'encadrement doctorale et de recherche  
 PIA Programme d'investissements d'avenir  
 PIXA Projet innover, expérimenter, accompagner  
 PMBL Pôle métropolitain Bretagne Loire  
 PME Petite et moyenne entreprise  
 PMI Petite et moyenne industrie  
 PPP Partenariat public-privé  
 Pres Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

RAE Rapport d'autoévaluation  
 RCE Responsabilités et compétences élargies  
 RH Ressources humaines

S

SACD Service à comptabilité distincte  
 SATT Société d'accélération du transfert de technologies  
 Sc Sciences  
 SCAVEPS Schéma d'amélioration de la vie étudiante et de la promotion sociale  
 SDN Schéma directeur numérique  
 Seva Service de la valorisation de l'université  
 SHS Sciences humaines et sociales  
 STS Section de technicien supérieur  
 SRDEII Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation  
 SRESRI Schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation  
 SRI-SI Stratégie régionale d'innovation pour la spécialisation intelligente  
 STS Section de technicien supérieur  
 SVE Sciences de la vie et de l'environnement

T

TIC Technologies de l'information et de la communication  
 TICE Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UBL Université Bretagne Loire  
 UBO Université de Brest

UBS Université de Bretagne Sud  
UEB Université Européenne de Bretagne  
UFR Unité de formation et de recherche  
UMR Unité mixte de recherche  
UNAM Université Nantes, Angers, Le Mans



VP Vice-présidence  
VPE Vice-président étudiant

# Observations du président



## Réponse au rapport d'évaluation de l'HCERES

Par lettre du 3 mars 2017, vous m'avez fait parvenir le rapport définitif d'évaluation de la coordination territoriale portée par l'Université Bretagne Loire et je vous en remercie.

Ce dernier présente un regard extérieur, objectif, positif et réaliste qui met en évidence les forces et les faiblesses, argumentées et notifiant des préconisations qui avaient pour la plupart été identifiées comme des marges de progression dont nous entendions nous saisir.

Comme le rapport d'auto-évaluation l'indiquait, il s'agit là d'un exercice particulier puisque cette évaluation intervient un peu moins d'un an après la publication du décret de création de l'Université Bretagne Loire et donc dans une phase encore caractérisée par la jeunesse de la structure et la stabilisation des processus. Plus qu'un état des lieux, le Comité a finalement eu à porter son regard sur le projet de l'établissement. Malgré cette originalité, les experts ont pu entendre plus de 150 personnes, représentant la diversité des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, des territoires et des partenaires institutionnels et socio-économiques.

C'est ainsi que je relève dans un premier temps la qualité de l'analyse et la clairvoyance du Comité qui a su porter un regard juste sur l'Université Bretagne Loire, sur les articulations en œuvres, sur les particularités des territoires couverts, sur les projets lancés comme ceux en gestations. Tout aussi juste est l'appréciation positive faite de l'organisation interne de l'UBL, en pôles et en missions, avec des services administratifs et financiers que vous qualifiez comme « déjà opérationnels » et des services de soutien et d'appui « en ordre de marche ». Cela résulte d'une trajectoire définie, d'un pilotage établi, de choix assumés et d'une grande implication des agents qui ont su pleinement appréhender les enjeux que représente l'Université Bretagne Loire pour l'enseignement supérieur et la recherche de l'Ouest de la France. Aussi, lors de votre visite les responsables des missions n'avaient pas encore pris leur fonction. C'est chose faite aujourd'hui, assurant un pilotage à même de déployer pleinement le projet politique.

Le rapport est pour nous un document utile, qui sans être une feuille de route a le mérite de pouvoir éclairer utilement nos actions futures en lien avec les ambitions, les stratégies et les choix déjà opérés, en vue de porter un projet fédératif ancré dans les réalités du site et dans la diversité des membres et des territoires. Diversité des membres approfondie puisque 12 nouveaux établissements ont, depuis ce début d'année, signé des conventions d'Association avec l'Université Bretagne Loire (les 4 CHU du périmètre, les 2 CROUS, Central Supélec, l'ECAM, l'ENSAB, l'ENSA Nantes, l'ESEO et l'Institut de Cancérologie de l'Ouest).

Nouveaux et premier Président de l'Université Bretagne Loire depuis le mois de avril 2016, j'attache une importance particulière à l'autonomie des Universités qui ne peut déployer ses bénéfices que si elle s'appuie sur l'évaluation (interne et externe), inscrite dans un processus d'amélioration continue. C'est pourquoi je me contenterai dans cette réponse d'apporter simplement quelques précisions et actualisations.





**Le succès du projet NEXT (ISITE) est une chance pour tous et la structuration engagée dans le cadre du projet FORUNIV une opportunité pour le territoire.**

Le succès du projet d'ISITE Next (porté par les établissements du site nantais) en février dernier projette sur les thématiques portées par les départements de recherche Santé et Industrie un renforcement des dynamiques et engage ainsi une trajectoire qui devrait avoir un effet d'entraînement au sein de l'Université Bretagne Loire pour le développement de ces champs thématiques.

Bien que non retenu, le projet FORUNIV (porté par les établissements du site rennais) a engagé des réflexions, des volontés de coopérations renforcées qui se poursuivent et permettront d'exploiter pleinement la grande force scientifique de cette métropole. Là aussi, il n'est pas de doute que c'est un atout pour l'ensemble de l'Ouest de la France qui forme un tout cohérent à l'échelle mondiale, lieu d'expression des concurrences.

**La recherche et le doctorat dotés de gouvernances efficaces et de feuilles de route scientifiques à même de permettre visibilité et attractivité**

Le Comité a justement appréhendé les orientations stratégiques que l'Université Bretagne Loire se donne dans le domaine de la recherche. Le rapport établit un diagnostic partagé concernant les caractéristiques essentielles du potentiel scientifique, la dynamique importante de sa formation doctorale et l'installation des départements de recherche comme premier levier de coordination de l'offre de recherche par grands champs thématiques.

Toutefois, il est à relever que depuis la visite du Comité d'évaluation, les 10 départements de recherche, tous inaugurés désormais et munis de leurs instances de gouvernance, entament leurs premiers actions et projets, en cohérence avec leur feuille de route scientifique qu'ils se sont donnée, par l'affichage de propositions de projets postdoctoraux pour lesquelles une campagne CAP 2017 (Campagne d'attractivité postdoctorale) est lancée désormais au sein de chaque département et en mode transverse également en transdisciplinarité inter-départements pour de premiers accueils dès septembre 2017.

Aussi, les 11 écoles doctorales ont définitivement bâti leurs instances de gouvernance et adopté en commun, un corpus complet de textes (charte du doctorat, règlement intérieur, convention de co-accréditation...) assurant cohérence et homogénéité de fonctionnement pour l'ensemble de la formation doctorale coordonnée par l'École des docteurs. Leurs budgets propres, leurs sites web en cohérence avec le site de l'Université Bretagne Loire, leurs identités visuelles, ainsi que les comités doctoraux de site (sur les 6 sites universitaires) sont définis, permettant une ouverture opérationnelle effective de ces nouvelles écoles doctorales au 1<sup>er</sup> septembre 2017, comme initialement envisagé.

Enfin, l'Université Bretagne Loire, dans le cadre de sa mission de coordination confiée par la loi, vise à coordonner les expressions de besoin en matière d'infrastructures de recherche (cf. la récente saisine de la DGRI en préparation du PIA3) et poursuivra cette mission sur une réflexion et stratégie globale « plateformes scientifiques ».





## **La vie étudiante identifiée comme un faisceau d'actions au service de la réussite académique et de l'émancipation individuelle**

La vie étudiante relève de nombreuses facettes dont la réussite académique, mais aussi le sentiment d'appartenance, les questions de mobilité, de logement, de restauration, de santé ou encore le vaste sujet de la démocratisation de l'enseignement supérieur et de l'engagement citoyen.

Il s'agit là d'un domaine qui, comme le relève le rapport, n'avait pas fait l'objet de préparation particulière avant l'installation des instances adéquates. Ces dernières ont comme premier objectif de répondre à l'obligation assignée au regroupement de produire un schéma d'amélioration de la vie étudiante et de promotion sociale, en lien étroit avec les CROUS et les collectivités territoriales. Souhaitant que ce document soit un levier majeur de mobilisation de tous les acteurs du territoire, a été élaborée une méthodologie qui permet la consultation et le recueil de contribution de plus de 600 acteurs identifiés. Aussi, dans le cadre du dialogue contractuel avec la DGESIP, le 8 février dernier a été acté que ce schéma, plutôt que d'être annexé au contrat de site, sera un jalon de ce dernier, les services du Ministre partageant l'analyse.

La Commission vie de l'étudiant, émanant du Conseil académique, s'est organisée en groupe de travail afin de traiter l'ensemble des sujets identifiés et d'envisager en écho aux auditions de nombreux acteurs, les actions à mettre en œuvre sur le territoire. Est programmé un premier point d'étape le 3 juillet 2017 afin de réaliser un bilan des propositions qui méritent une investigation plus approfondie.

Il est également à relever que l'ensemble des vice-présidents étudiants des établissements membres de l'Université Bretagne Loire se sont réunis le 12 mars dernier afin de partager sur leurs travaux respectifs et envisager les convergences et mutualisations intelligentes. À cette occasion ont aussi été identifiés des chantiers qui mériteraient d'être ouverts au niveau du regroupement pour trouver les réponses les plus pertinentes. L'enjeu de la mobilisation d'étudiants des Grandes Ecoles à ce réseau a été identifié.

## **L'Université Bretagne Loire met en mouvement les partenaires socio-économiques**

Présenté lors de la visite du Comité d'évaluation, mais non opérationnel, le Club des partenaires s'est réuni pour la première fois le 17 février. Mobilisant des représentants des établissements membres et de l'UBL, 7 membres du CESER Pays de la Loire et 7 membres du CESER Bretagne. Cette première réunion a permis d'imaginer plusieurs pistes d'actions et de réfléchir aux usages en entreprise de la plateforme de promotion des compétences scientifiques Plug in Labs Ouest qui sera pleinement interrégionale d'ici la rentrée de septembre. Cela devrait constituer une partie de la réponse à la recommandation formulée dans le rapport « renforcer fortement les relations avec le monde socio-économique pour accélérer le transfert de technologie vers les entreprises ».

## **Europe et international : une politique incitative et collective qui porte déjà ses fruits**





Le rapport souligne tout l'intérêt de la plateforme pour les projets européens. Depuis la visite du Comité, la Région Bretagne a, pour des raisons inexplicables ou incompréhensibles, envisagé de retirer son soutien à la partie bretonne de la plateforme. A l'heure où j'écris ces lignes, les arbitrages définitifs n'ont pas été pris. Pour autant, en cohérence avec les statuts de l'Université Bretagne Loire et les atouts d'une telle plateforme, relevés dans le rapport, le maintien de cet outil est identifié comme une priorité qui saura bénéficier des arbitrages que nous prendrons sur la mobilisation des moyens dont l'État dote l'Établissement.

Le rapport relève que les cibles et la stratégie de la politique internationale ne sont pas encore clairement définies. Je tiens à préciser que les travaux en ce sens sont productifs puisque le Comité d'Orientation Stratégique « Europe et International » est aujourd'hui pleinement opérationnel et a déjà arrêté la participation de l'Université Bretagne Loire à un salon international pour l'enseignement supérieur qui se déroulera à Séville cette année.

Par ailleurs, le vendredi 20 janvier 2017, j'accueillais une délégation australienne au siège de l'UBL, menée par Susan Close, Ministre de l'Éducation de l'Australie du Sud. Comme le rapport l'indique, la volonté des membres est « de considérer que le réseau d'établissements du regroupement est une plus-value », mais qui ne peut se « substituer aux établissements et à leur stratégie internationale ». Ainsi, dans le cadre de cette visite, l'UBL s'est positionnée comme un « hub », un acteur de coordination, garantissant à chaque membre qui le souhaitait, de disposer d'un entretien en privé avec la délégation australienne afin d'envisager les partenariats répondant aux stratégies propres des membres.

### **Objet nécessaire à l'adhésion au projet, bénéficiant de nombreuses marges de progression : la communication**

Nous partageons globalement l'analyse faite sur la communication autant interne qu'externe. Les pistes d'améliorations relevées dans le rapport feront l'objet d'une attention particulière dans le cadre des réflexions actuellement menées visant à réorganiser ce pôle, en lien avec une stratégie plus stabilisée et se dotant d'indicateurs précis.

L'élaboration d'une stratégie de marque n'est pas chose aisée et n'est pas encore entrée dans sa phase opérationnelle. Bien que l'unité graphique des supports UBL soit aujourd'hui pleinement déployée comme en témoigne la mise en ligne récente des sites internet des écoles doctorales, cohérents et unifiés, il nous reste à construire un sentiment d'appartenance. L'absence de référence sur les supports de communication des membres à l'appartenance à l'Université Bretagne Loire, notamment sur leurs sites web, fait l'objet d'une réflexion dans le cadre du groupe de travail communication réunissant les directeurs et directrices des services communication des membres. Cela afin de définir une forme de pastille UBL, facilement intégrable à leurs propres supports de communication. Les experts ont relevé que ce groupe de travail ne s'est réuni qu'une fois en un an. Il est acté qu'il se réunira plus régulièrement à l'avenir afin que la stratégie de communication soit partagée, les leviers efficaces identifiés et les indicateurs de performance mieux définis et renseignés.

À la croisée de la communication interne et de la communication externe, outil à même de faciliter l'adhésion au projet UBL, mais aussi support pédagogique visant à rendre plus concrètes les missions de l'Université Bretagne Loire, a été lancée la première News Letter





Vice-présidente BIATSS et Vice-présidente Cohésion qui comme vous le soulignez est une ressource intéressante pour développer le sentiment d'appartenance.

### **Le processus d'attribution des responsabilités et compétences élargies lancé :**

Le rapport l'expose, l'Université Bretagne Loire bénéficie d'un dispositif original et souple de soutien de l'État qui s'inscrit dans une logique transitoire et dérogatoire. Ce dispositif a été conçu comme une préfiguration d'un mode de gestion en « responsabilités et compétences élargies ». Le Comité conclut que ce passage aux RCE est « une possibilité bien identifiée comme une opportunité en termes de structurations ». Après un engagement du Secrétaire d'État en charge de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, l'Université Bretagne Loire s'est vue affecter le 21 mars 2017 un Inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche afin d'analyser notre dossier d'auto-évaluation et la capacité de l'établissement à passer aux RCE et ainsi rendre un avis à la DGESIP. Je nourris l'espoir d'une décision dans les prochaines semaines, afin de sécuriser la situation des agents et stabiliser les compétences internes, et déployer pleinement le projet de site tel qu'adopté.

Avant de conclure, je veux réaffirmer l'importance des partenariats avec les Régions et l'ensemble des collectivités territoriales. Le regroupement, en cohérence avec ses pratiques précédentes, ne se positionne nullement comme un outil d'unification des politiques régionales. Sans être un opérateur des Régions, il se veut être un outil de coordination reconnu, conformément à la loi ESR de 2013. Le rapport relève que les relations entretenues avec la Région Bretagne peuvent être qualifiées de « complexes ». Cela est juste et malheureusement je ne peux aujourd'hui contredire cette appréciation. J'appelle de mes vœux (et œuvre en ce sens) une normalisation des relations entre la Région Bretagne et l'Université Bretagne Loire ; cela dans l'intérêt des territoires et en pleine cohérence avec les stratégies des deux Régions et celle de l'UBL.

L'Université Bretagne Loire, forte de son projet partagé, des qualités individuelles et collectives de ses membres, de l'inscription dans les écosystèmes des territoires affirmés et d'un mode de gestion à même de supporter nos ambitions, est aujourd'hui dotée d'un rapport d'évaluation que je vois comme un soutien à nos stratégies et tiens à remercier l'ensemble des experts et agents mobilisés dans la réalisation de ce document. Enfin, il nous conforte dans l'idée que si « la science cherche le mouvement perpétuel. Elle l'a trouvé : c'est elle-même » selon Victor Hugo, c'est aussi dans le mouvement que l'individualité de chacun s'exprime magnifiquement. C'est donc cela l'UBL, un créateur de mouvement.

Le Président de  
l'Université Bretagne Loire

Pascal OLIVARD





# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la stratégie de coordination du site Bretagne Loire a eu lieu du 8 au 10 novembre 2016. Le comité d'évaluation était présidé par M. Dominique VERNAY, membre de l'Académie des technologies, ancien directeur technique du groupe Thales et ancien président de l'Université Paris-Saclay.

## Ont participé à l'évaluation :

- Mme Claude BAGNOL ; Administrateur de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur chargée des systèmes d'information et du numérique, Université de Montpellier ;
- M. Sébastien CHEVALLIER ; Professeur des universités, Université de Bourgogne ;
- Mme Maylis CHUSSEAU ; Présidente de la SATT Aquitaine Sciences Transfert ;
- Mme Christelle FARENC ; Maître de Conférence des universités, Université fédérale de Toulouse-Midi-Pyrénées ;
- M. John KEIGER ; Professeur des universités (PR), Université de Cambridge, GB ;
- M. Pierre LEGRAIN ; Directeur du développement-Grant Office, Institut Pasteur ;
- M. Philippe PAILLET ; Secrétaire général adjoint chargé des affaires régionales, Rectorat Montpellier, ancien DGS de l'Université Montpellier 2 ;
- M. Romain PIERRONNET ; Doctorant en Sciences de Gestion, Université Paris Est.

M. Laurent DAUDEVILLE délégué scientifique, et, Mme Astrid LANOUE chargée de projet, représentaient le HCERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>