



HAL
open science

Universite de Bretagne Occidentale - UBO

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Universite de Bretagne Occidentale - UBO. 2016. hceres-02026070

HAL Id: hceres-02026070

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026070v1>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HCERES

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

Établissements



Rapport d'évaluation de l'université de Bretagne Occidentale

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Christine Bouissou,
présidente du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – La politique de partenariat	7
1 ● L'UBO est inscrite et reconnue aux niveaux départemental et métropolitain	7
2 ● Des partenariats académiques à consolider	7
3 ● Des opportunités socioéconomiques que l'UBO pourrait mieux saisir	7
4 ● Un engagement réfléchi de l'UBO dans la Comue UBL	8
5 ● Un partenariat solide avec le CHU	8
II – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	9
1 ● La vitalité des composantes formation pour s'associer à la gouvernance	9
2 ● Une nécessaire formalisation qui ne doit pas entraver les initiatives	9
3 ● Vie des conseils	10
4 ● Eclaircir et renforcer le rôle de la DGS	10
5 ● L'affirmation de l'identité, par une amélioration de la communication	10
La recherche et la formation	11
I – La politique de recherche	11
1 ● Une structuration probante	11
2 ● Une montée en compétences des services soutien qui doit se poursuivre	11
3 ● Une institutionnalisation des partenariats à préciser, pour une meilleure gouvernance	12
4 ● Un soutien à la recherche affiché conjointement par le CHRU et l'UBO	12
II – La politique de formation initiale et continue	13
1 ● Un niveau licence performant et des questions non résolues pour les masters	13
2 ● Une offre de formation diversifiée en santé	13
3 ● Une progression en matière de formation continue	14
4 ● L'amélioration du pilotage de l'offre de formation	14
5 ● Des efforts pour la rénovation des pratiques pédagogiques, des ressources numériques à exploiter	14
6 ● Des services soutien solides et réactifs qui pourront encore s'ajuster aux besoins	15
III – Le lien entre recherche et formation	15
1 ● L'évolution des masters et des écoles doctorales s'inscrit désormais dans l'UBL	15
2 ● Un point de vigilance : le recrutement des enseignants-chercheurs	15
3 ● Lien formation recherche dans le domaine de la santé	15
IV – La documentation	16
La réussite des étudiants	17
I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	17
1 ● Des dispositifs d'orientation bien en place	17

2 ● Des dispositifs efficaces pour l'information, l'accompagnement et l'accueil des différents publics étudiants	17
3 ● Des dispositifs d'orientation et d'insertion professionnelle à renforcer avec des partenariats extérieurs à l'établissement	17
II – La vie étudiante	18
1 ● Une stratégie de vie étudiante présente sur tous les sites	18
2 ● Des moyens à développer pour la vie étudiante	18
3 ● Des dispositifs de valorisation de l'engagement étudiant à renforcer	18
4 ● Des étudiants associés à la politique de formation et d'évaluation de l'établissement	19
La valorisation et la culture scientifique	21
Les relations européennes et internationales	23
1 ● Des moyens mis en adéquation avec les ambitions	23
2 ● La recherche à l'international, centrée sur la mer	23
3 ● Formation et relations internationales : une offre à mieux structurer	24
Le pilotage	25
1 ● Une gestion des ressources humaines dynamique et fondée sur le dialogue social, mais qui manque d'outils de suivi et d'anticipation	25
2 ● Une procédure budgétaire mise en œuvre par des personnels de grande qualité, qui bénéficierait cependant d'une meilleure structuration de la fonction financière	26
3 ● Une situation financière saine qui ne doit pas masquer des risques à moyen-terme liés à l'évolution du Glissement Vieillessement Technicité (GVT)	26
4 ● Une volonté politique forte et de nombreuses réalisations dans le domaine du numérique qui nécessitent la formalisation rapide d'un schéma d'ensemble	26
5 ● La gestion du patrimoine immobilier, très professionnelle, serait encore renforcée par la mise en place d'une base de données transversale et d'un logiciel métier	27
Conclusion	29
I – Les points forts	29
II – Les points faibles	29
III – Les recommandations	29
Liste des sigles	31
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation	39

Présentation

L'université de Bretagne occidentale (UBO) a été créée à Brest en 1971 après une première période commencée en 1959 comme annexe de l'université de Rennes. C'est une université pluridisciplinaire avec secteur santé qui regroupe quelque 18 000 étudiants dont environ 13 000 en premier cycle, 4 000 en second cycle et 1 000 doctorants. Le domaine sciences, technologie, santé, avec 7 680 étudiants, devance celui du droit, de l'économie et de la gestion (DEG) et ses 4 585 étudiants et celui des sciences humaines et sociales (SHS), avec 3 307 étudiants. Suivent ceux des arts, lettres et langues (2 135 étudiants) et des sciences de la mer et du littoral (414 étudiants). L'UBO est organisée en six UFR, deux IUT et douze instituts et écoles. Les personnels sont au nombre de 2 258 dont 698 enseignants chercheurs titulaires, 279 enseignants titulaires, 337 enseignants chercheurs ou enseignants non-titulaires et 944 personnels Biatss. L'UBO dispose de 260 000 m² de locaux, pour l'essentiel à Brest mais aussi à Quimper et Morlaix et depuis l'intégration de l'UFR puis de l'Espé, à Saint Briec, Vannes et Rennes. L'établissement est passé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010 ; son budget s'élève aujourd'hui à 185 M€.

Bien ancrée dans son écosystème, soucieuse de s'ajuster aux évolutions de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le contexte de décentralisation de l'Etat, l'UBO est un acteur majeur de la structuration de l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) en Bretagne. Elle a été membre du Pres Université européenne de Bretagne (UEB) depuis 2007, et son président en a assuré la présidence dès 2012, tout en impliquant la communauté aux niveaux du collège doctoral international, des réseaux thématiques de recherche et du C@mpus numérique breton. Cet engagement s'est redéfini entre 2013 et 2016, par une réflexion approfondie, des débats contradictoires et finalement la décision de s'impliquer pleinement dans la construction de la Comue interrégionale université de Bretagne - Loire (UBL), forte de 27 membres, et sa gouvernance.

L'UBO occupe maintenant une place importante dans l'écosystème économique, social et culturel finistérien, dans la continuité d'une tradition de coopération reconnue et qui s'est progressivement normalisée, notamment avec les milieux socio-professionnels. Ce sont des atouts que l'UBO veut aujourd'hui mettre au service de la construction de l'UBL, en entraînant la communauté universitaire finistérienne et ses partenaires autour de secteurs spécifiques de recherche, de transferts de connaissances et de formation : en premier lieu les sciences de la mer, secteur phare porté désormais par un vice-président mer, dans l'objectif de développer les coopérations avec les autres secteurs que sont les sciences et techniques de l'information et de la communication, le secteur dit "santé-agro-matière" et les sciences humaines et sociales. Ces quatre axes thématiques ont structuré l'activité de l'UBO, en cohérence avec l'organisation récente de l'UBL, et donné une assise claire et solide aux projets liés aux programmes investissement d'avenir (PIA 1 et 2) que l'UBO a portés ou auxquels elle s'est associée, tout en structurant et développant des approches internationales auprès de ses partenaires privilégiés.

L'UBO est aussi, et tout autant, une université de proximité pluridisciplinaire et veut relever un double défi de formation : accueillir, former, insérer un public d'origine majoritairement locale, par une approche ouverte, créative et peu sélective ; développer des spécialités en rapport avec les besoins des entreprises à la fois locales et ouvertes sur la mondialisation. Double défi que son engagement pour l'innovation pédagogique et son expérience en matière de FTLV rendent réaliste.

Le risque d'isolement perdure néanmoins et une tension financière maintient l'établissement en état d'alerte. La recherche de financements, l'amplification du rayonnement, l'union des forces territoriales, l'innovation ascendante à partir des initiatives et des expériences construites sur le terrain, sont autant de leviers que l'établissement a su utiliser et qu'il peut encore actionner.

Six grands thèmes de réflexion ont structuré les entretiens menés par le comité de visite :

- les relations avec les collectivités territoriales
- les relations avec les autres établissements du site
- la stratégie de recherche : structuration, partenariats, relations avec le monde socio-économique
- l'évaluation des dispositifs mis en œuvre en formation et vie étudiante
- l'internationalisation des activités de l'UBO
- l'efficacité de l'organisation générale mise en place et l'équilibre financier à moyen terme.

La stratégie et la gouvernance

I – La politique de partenariat

1 ● L'UBO est inscrite et reconnue aux niveaux départemental et métropolitain

Les collectivités territoriales (hormis la Région, qui n'a pu se faire représenter auprès du comité HCERES) se félicitent du rôle central de l'UBO dans l'écosystème local, économique, social et culturel. Brest Métropole accompagne l'UBO et s'est engagée à hauteur de 9 M€ dans le contrat de plan Etat-région (CPER) 2014-2020 sur le volet ESR, dans la continuité du précédent CPER. Les communautés de communes voisines de Morlaix et de Quimper bénéficient de la présence des IUT et d'autres composantes de l'UBO (centre universitaire avec des formations généralistes de niveaux L et M à Quimper ; centre Espé à Quimper) et participent à leur gouvernance. Au total, ce sont 2 690 étudiants de l'UBO ou de ses composantes à Quimper et 323 étudiants à Morlaix qui sont à accompagner dans ces territoires. Il est à noter que le département du Finistère s'est doté d'un schéma départemental de l'enseignement supérieur et affirme sa volonté de soutenir l'ESR en s'engageant lui aussi pour 9 M€ dans le volet ESR du CPER actuel.

2 ● Des partenariats académiques à consolider

Le résultat de l'appel à projet I-site, pour lequel Brest, Rennes et Nantes ont chacun déposé un projet, est révélateur des futurs marqueurs territoriaux en matière d'enseignement supérieur et de recherche. Même si le projet déposé par l'UBO avec ses partenaires n'a pas été retenu par le jury du programme investissements d'avenir (PIA) en 2016, c'est bien dans ce cadre que la Métropole et le Département souhaitent un rapprochement opérationnel entre l'UBO et les écoles d'ingénieurs brestoises³. Ceci permettrait en effet de créer un véritable pôle territorial puissant qui irrigue son territoire et qui soit en phase avec les attentes des acteurs locaux en matière de développement économique, sur des thèmes porteurs (mer, agro-alimentaire, technologies de l'information et de la communication). La relation entre l'UBO et les écoles d'ingénieurs est en effet bonne mais pourrait être améliorée. Depuis le dernier rapport Aeres, les progrès ne semblent pas flagrants dans ce domaine, alors que le resserrement des liens entre les établissements d'enseignement supérieur brestois serait véritablement bénéfique à toutes les parties.

Le risque d'un déclassement du site brestois dans le cadre du développement des relations entre Rennes et Nantes, au sein de la Comue UBL, est réel aux yeux de certains, quand d'autres y voient plutôt l'opportunité de faire de Brest un autre point d'ancrage et d'équilibre.

Les rapports avec l'Université Bretagne sud (UBS) se poursuivent, après que l'idée d'une fusion UBS/UBO a été étudiée (en 2013) puis écartée, sa valeur ajoutée n'étant pas attestée. Ce sont désormais des projets de collaborations et de contributions croisées au sein de l'UBL (notamment pour le projet I-site) qui structurent les rapports entre les deux établissements, partageant onze équipes de recherche dont cinq UMR. La stratégie en matière de formation gagerait, selon le comité, à être mieux affichée pour permettre de développer des mutualisations.

3 ● Des opportunités socioéconomiques que l'UBO pourrait mieux saisir

Le comité a eu plusieurs entretiens avec des représentants des acteurs économiques (CCI, et organisations patronales : Medef et CGPME, chefs d'entreprises). Les relations de l'UBO avec les acteurs socioéconomiques se sont établies à deux niveaux : un niveau institutionnel, où divers échanges ont lieu entre l'établissement et les acteurs en question notamment lors de réunions formelles (un représentant du Medef étant membre du CA de l'UBO) ; un niveau opérationnel où les entreprises travaillent avec les équipes des laboratoires. Même si la qualité du partenariat économique est reconnue, l'établissement ne semble pas être réellement force de proposition dans ce domaine, agissant surtout comme un accompagnateur des projets à un niveau opérationnel et interpersonnel. Cela est un atout en termes de réactivité et de capacité d'ajustement aux besoins et propositions des entreprises. Mais la visibilité d'une stratégie globale de l'UBO et sa « percolation » vers le tissu économique méritent d'être améliorées.

³ École Nationale d'Ingénieurs de Brest (ENIB), Télécom Bretagne, Ecole nationale supérieure de techniques avancées (ENSTA Bretagne, Institut supérieur de l'électronique et du numérique (ISEN).

L'UBO en a conscience, comme en témoigne la création d'une fondation universitaire et d'un service des relations entreprises et partenaires (SREP). La Satt Ouest Valorisation est également citée par plusieurs acteurs socio-économiques comme un atout majeur et un outil efficace. Mais cette bonne image du rôle de la Satt par les acteurs économiques ne diffuse pas assez au sein de l'UBO. Le comité recommande d'être attentif au pilotage et à la communication interne des actions engagées.

En définitive, on retrouve dans ce domaine du partenariat économique, les caractéristiques des relations que l'UBO a établies avec son environnement général : des relations interpersonnelles fortes ont permis des réalisations remarquables dans la valorisation et le transfert vers les entreprises, terreau d'une politique partenariale qu'il conviendra de consolider.

L'UBO gagnerait à rappeler sa place dans la formation de cadres qui feront la richesse et le développement des entreprises du territoire brestois dans les années à venir. Elle pourrait certainement annoncer des chiffres flatteurs sur ce sujet.

4 ● Un engagement réfléchi de l'UBO dans la Comue UBL

L'UBO affirme nettement sa volonté de s'impliquer dans les projets de la Comue UBL, de contribuer ainsi à la structuration de l'ESR breton et d'y impliquer ses partenaires finistériens. L'existence de la Comue UBL est positivement perçue par les acteurs économiques qui y voient un outil de rayonnement, notamment international, permettant de désenclaver encore l'activité régionale, tout en demeurant une source d'inquiétude vis-à-vis du rôle de « concentrateur » économique que pourrait constituer le renforcement de l'axe Rennes-Nantes, au détriment de Brest et de son territoire. Cela vaut bien entendu davantage pour les domaines transversaux comme le numérique ou la santé, que pour d'autres secteurs mieux ancrés géographiquement (mer ou agro-alimentaire par exemple).

Les autres établissements d'enseignement supérieur brestois, les écoles d'ingénieurs en particulier, s'ils sont membres de l'UBL, pourraient eux-mêmes pâtir du développement de l'UBL si celui-ci se fait en privilégiant certains poids lourds parmi les 27 membres qui la composent. Le comité suggère que l'UBO rassure ses partenaires locaux et incite l'UBL à prendre des engagements clairs en faveur du développement du pôle brestois de l'ESR.

5 ● Un partenariat solide avec le CHU

L'interface entre le centre hospitalier régional universitaire (CHRU) et l'UBO est forte, ce qui leur permet de conduire des projets de coopération importants. Elle repose sur une gouvernance partagée avec la participation croisée des responsables institutionnels des deux entités, hospitalière et universitaire, à leurs différentes instances décisionnelles : directeur général du CHRU au CA de l'UBO, président de l'UBO au conseil de surveillance du CHRU, doyen de la faculté de médecine au directoire du CHRU et à la commission d'établissement médicale (CME). On peut toutefois regretter que le président de la CME, représentant institutionnel des praticiens, ne soit pas présent en qualité au sein des instances universitaires représentatives.

Le partenariat avec le CHRU est présent dans le CPER : l'institut brestois de recherche en biologie-santé (IBRBS) regroupera les unités de recherche en santé sur le site de la faculté de médecine. Avec la création des groupements hospitaliers de territoires (GHT), la mise en commun de fonctions soutien va contribuer au renforcement et à l'élargissement des liens déjà anciens et importants que le CHRU et les hôpitaux du territoire de santé, y compris l'hôpital d'instruction des armées (HIA Clermont-Tonnerre), ont créés dans le domaine des soins et des organisations. Il s'agit d'une opportunité que l'UBO a la volonté de saisir pour la formation et la recherche sur le territoire. La faculté de médecine souhaite individualiser et structurer un programme de santé universitaire dans les domaines de la recherche, de la formation et de l'évaluation des pratiques - dont le Centre de simulation (CESIM) est un acteur essentiel - par l'individualisation d'un parcours spécifique. Il s'agit d'une initiative à encourager et à soutenir qui doit associer l'ensemble des acteurs du CHRU.

Le CHRU et l'UBO se sont associés pour créer un groupement coopératif pour la recherche-innovation médicale en Bretagne occidentale (RIMBO) au sein duquel sont associés plusieurs centres hospitaliers dont l'HIA Clermont-Tonnerre. Il a pour objet de mettre en commun les moyens nécessaires à la promotion de la recherche clinique et les crédits alloués à cette fin. Il s'agit manifestement d'une base de ce que pourrait devenir l'organisation de la recherche clinique dans le futur GHT dans lequel le CHRU brestois va s'impliquer. Il peut être attendu d'une telle organisation, une optimisation des inclusions dans les essais cliniques ; cependant le CHRU devra rester vigilant quant au risque de dissémination des financements des missions d'enseignement, de recherche, de référence et d'innovation (MERRI) et à la maîtrise de l'enveloppe financière.

Le CHRU de Brest appartient au réseau des hôpitaux universitaires du Grand Ouest (HUGO) qui promeut des actions de recherche et de formation communes entre les différents centres hospitaliers universitaires ainsi que les

composantes Santé des universités avec lesquelles ils sont conventionnés. La création de plusieurs fédérations hospitalo-universitaires (GOAL, Tech-San) ou autres projets (tel que le Tram-west, outil fédératif d'excellence en génétique) associant des équipes de différents sites en sont des illustrations. De la même façon, plusieurs formations du troisième cycle des études médicales sont organisées de façon coordonnée entre les différents CHRU. Cette stratégie d'implantation locale et inter-régionale coordonnée entre le CHRU et l'UBO dans le domaine de la recherche et de la formation est un point fort.

II – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

Suite au passage aux RCE en 2010, l'établissement a poursuivi la modernisation de son organisation interne et a mené un travail soutenu d'analyse de son positionnement, afin de se situer au mieux vis-à-vis des changements législatifs de l'ESR et des mutations territoriales. Ce travail a consisté à identifier les forces et les atouts de l'établissement, à chercher à les consolider en interne et à les déployer à l'externe (par exemple l'insertion et la professionnalisation, l'expertise scientifique et la reconnaissance internationale du domaine Mer, l'intérêt et l'ambition de la communauté vis-à-vis des nouveaux projets), en identifiant aussi les faiblesses et les moyens d'y remédier (risques financiers, mobilité insuffisante, isolement régional).

La nouvelle équipe élue en avril 2016 s'inscrit dans la continuité politique de la mandature précédente. Le président est entouré d'une équipe renouvelée de onze vice-présidents (VP) et de chargés de mission (CM), en place depuis cette élection, qui a construit sa cohésion au cours des six mois de campagne électorale, en élaborant un programme autour d'une centaine d'engagements. Ces engagements ont été déclinés en feuille de route et répartis entre les VP et les CM ; ils seront prochainement formalisés par des lettres de mission. L'UBO s'est dotée depuis quelques années d'une VP Biatss qui assure un rôle important de conseil auprès du président, de communication et d'écoute des personnels, et inscrit sa mission dans la réflexion initiée sur le bien-être au travail. L'équipe de direction se réunit hebdomadairement.

1 ● La vitalité des composantes formation pour s'associer à la gouvernance

L'association des composantes formation (six écoles ou instituts et six UFR) à la gouvernance de l'établissement est forte. Les directeurs des composantes de formation sont réunis, au sein du comité de direction, tous les quinze jours autour du président, des VP, du DGS et des DGS adjointes ; ils participent à la définition des orientations politiques et se félicitent de cet espace de transversalités, certes en tension mais très engageant pour l'établissement. La politique et la gestion de la masse salariale, ainsi que la hiérarchisation des besoins entre composantes, sont traitées au cours d'un dialogue approfondi et dans une vision pluriannuelle. Le conseil des directeurs de composantes (CDC) permet la transmission des informations importantes sur le fonctionnement de l'université, discute de la lettre d'orientation budgétaire, de l'évolution de l'offre de formation (OF) et de la campagne d'emplois et participe à l'établissement des ordres du jour du CA. Il favorise l'innovation non-injonctive et la co-construction pédagogique, il a permis aux relations inter-composantes de se développer (concertation croisée sur l'offre de formation (OF), création de la bi-licence droit - histoire de l'art) et dynamise les rapports de collaboration avec les collègues et les lycées.

La valeur ajoutée des personnels et notamment des responsables administratives et financières (RAF) pour la coordination inter-composantes, ainsi qu'une bonne mobilité des personnels entre composantes, sont largement appréciées. Les composantes disposent d'assesseurs formation qui coordonnent, transmettent une culture, favorisent l'innovation, en s'appuyant sur des services centraux reconnus très collaboratifs. Ces éléments attestent de la vitalité et de la place des composantes dans la dynamique d'ensemble de l'UBO, dans un climat positif et bienveillant quant aux projets et évolutions.

Si les composantes formation occupent aujourd'hui une place incontestée dans la définition de la stratégie générale de l'établissement, la place des composantes recherche apparaît moins claire à ce niveau : la gouvernance de la recherche a fait l'objet d'un effort conséquent en matière d'organisation interne aux instituts (cf. ci-dessous), mais sa participation à la politique générale et transversale de l'établissement manque d'affirmation.

2 ● Une nécessaire formalisation qui ne doit pas entraver les initiatives

Des contrats d'objectifs et de moyens (Com) sont en voie de formalisation avec les composantes formation : s'ils sont admis dans leur principe, ils soulèvent aussi des inquiétudes quant aux risques d'uniformisation et de normalisation. La diversité des pratiques de sélection des étudiants sera un des éléments à ne pas négliger dans la démarche contractuelle. Une dynamique de coopération avec d'autres universités du Grand-Ouest est déjà installée au niveau des composantes, les directeurs rencontrant leurs homologues de manière plus ou moins formelle (le réseau STAPS comprenant Poitiers et Le Mans en est un exemple, favorisant une culture partagée et la co-accréditation d'un

master). Sans nier l'intérêt d'accroître l'intégration des composantes au sein de l'UBO - et au sein de l'UBL -, il est nécessaire de reconnaître leur richesse, la valeur ajoutée de leurs initiatives et des opportunités dont elles ont su se saisir et leur capacité à tisser des réseaux territoriaux originaux. Le risque d'une dichotomie recherche/formation nécessitera aussi une attention particulière, dès lors que des directions fortes de part et d'autre se constituent.

3 ● Vie des conseils

Le fonctionnement des conseils est globalement satisfaisant, même s'il conviendra d'être attentif à garantir des délais suffisants pour l'instruction des dossiers par les élus, notamment du comité technique (CT). Les élus reconnaissent le remarquable travail mené par les services pour la préparation et le suivi des conseils dans un souci d'amélioration continue (tableaux de suivi RH par exemple). Ils saluent la qualité des échanges sur le fond des dossiers, la clarté de ces derniers et le souci d'équilibre entre les différents secteurs. Ils reconnaissent positivement leur rôle de conseil auprès du président, l'expertise et l'engagement qui leur sont demandés notamment sur les questions de suivi des carrières des enseignants, même s'ils estiment que la transmission de l'expertise des élus du CA vers les élus du conseil académique (CAC) aurait pu mieux se faire, lors de la mise en œuvre de la loi ESR. Certaines questions débattues par la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) souffrent d'un manque de coordination avec la communauté. Il y a là une amélioration souhaitable, ainsi que pour d'autres dossiers au montage long et complexe (tels que la mise en place de l'Espé, ou le projet d'accréditation des formations UBL) qui laissent les élus trop perplexes face à un foisonnement d'exigences difficile à maîtriser.

4 ● Eclaircir et renforcer le rôle de la DGS

La cohésion entre la nouvelle équipe politique et la direction générale des services (DGS) n'est pas trouvée, et une clarification des rôles s'avère indispensable par la finalisation des lettres de mission, par la refonte de l'organigramme hiérarchique et fonctionnel, par la construction et la validation d'un projet stratégique administratif. Le comité recommande fortement d'installer et de légitimer la DGS en tant qu'acteur majeur de la conduite du changement auprès des services dont elle a la responsabilité. L'établissement dispose d'appuis solides, avec des cadres de très bon niveau. Il peut aussi s'appuyer sur un bon climat d'établissement, sur l'attitude de personnels et d'enseignants ouverte, lucide, dynamique, tournée vers l'avenir et l'environnement, bienveillante et confiante en la réussite de chacun. Il peut aussi chercher à mieux impliquer la DGS dans la contribution de l'UBO à l'UBL et dans les grands projets de développement de l'université.

5 ● L'affirmation de l'identité, par une amélioration de la communication

La communication interne sur laquelle des efforts ont également porté, est satisfaisante. Sur ses aspects les plus stratégiques, elle est prise en charge par le président, le bureau, le cabinet, en relation avec la direction de la communication. Cependant, l'accessibilité des comptes-rendus des conseils peut encore être améliorée.

En termes de visibilité externe, l'UBO a cherché à développer le sentiment d'appartenance, a mis en place une charte graphique visible sur tous les vecteurs de communication internes et externes (notamment site internet, véhicules de service, activités sportives, affichage, signalétique), et par son schéma directeur immobilier, elle a souhaité affirmer sa place dans l'environnement et s'ouvrir davantage (requalification du campus du Bouguen, accès des bibliothèques au grand public).

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

Le potentiel de recherche des instituts est de qualité et devrait permettre le développement de l'interdisciplinarité et de la transversalité. En revanche, la politique de partenariat manque d'institutionnalisation et pèse sur la gouvernance des unités.

1 ● Une structuration probante

La recherche de l'UBO est organisée autour de quatre grands secteurs thématiques (sciences de la mer ; sciences humaines et sociales ; maths/STIC ; santé/agroalimentaire) en cohérence avec une restructuration de l'organisation et la mise en place d'instituts ayant le statut de composantes, inspirés particulièrement du schéma des observatoires des sciences de l'univers (OSU) dont l'un est présent sur le site brestois autour des sciences de la mer. Cette structuration rend parfaitement lisible l'ensemble de la recherche par un affichage thématique. Les unités de recherche, au nombre de 37 (9 UMR, deux UMS, deux UMR-S, 23 EA, un CIC) sont réparties entre les quatre instituts. Il existe toutefois de fortes disparités entre les instituts, tant en termes de nature des unités de recherche concernées (UMR vs EA, disciplinaire vs interdisciplinaire), qu'en termes de fonctionnement, de réflexion stratégique ou de positionnement au sein de l'UBO. L'introduction d'une hiérarchie entre les secteurs a permis dès 2012 de confirmer la thématique des sciences de la mer comme majeure pour l'UBO (confortée par la labellisation d'un laboratoire d'excellence), mais a également contribué à accroître leurs disparités, notamment par la politique d'allocation de moyens. Aujourd'hui, l'établissement a renoncé à la hiérarchisation des secteurs et mène une réflexion sur l'orientation à donner aux instituts et sur leur place dans l'organigramme de l'établissement, notamment par rapport aux composantes de formation.

L'un des objectifs annoncés est de promouvoir l'interdisciplinarité, au sein des champs disciplinaires et entre eux. Cela implique des réflexions sur le périmètre des unités de recherche.

L'institut SHS, qui est aujourd'hui le plus fragile, rassemblant environ 220 enseignants-chercheurs au sein de treize équipes d'accueil de taille modeste, pourrait trouver ici des axes de réflexion et de développement, améliorer la visibilité de son potentiel et s'inscrire plus nettement dans la politique de l'établissement.

L'institut maths-STIC qui regroupe trois unités de recherche (potentiel humain équivalent à l'institut SHS), a développé des partenariats solides, tout particulièrement avec les grandes écoles. Le Lab-STICC, qui n'a pas moins de six tutelles, malgré une visibilité et une notoriété remarquables, souffre d'une grande complexité en termes de pilotage et de gouvernance institutionnelle. Ce dernier point doit inciter les acteurs du site et tout particulièrement l'UBO à consolider institutionnellement les échanges sur des sujets stratégiques (définition des axes et les campagnes d'emplois notamment).

L'axe santé-agro-matière, rassemble 6 unités de recherche dont 2 associés à l'Inserm, concerne un large spectre disciplinaire et s'inscrit dans un partenariat avec le CHRU. L'implantation des unités partagées avec l'Inserm dans un même lieu, l'Institut Brestois de Recherche en Biologie-Santé (IBRBS), améliorera leur visibilité, mais l'UBO devra être attentive à l'articulation de l'IBRBS et du CHRU. La mise en place d'un comité d'éthique constitue une initiative majeure qui nécessitera l'implication de l'UBO pour en garantir l'efficacité.

L'institut Mer, de type OSU, dépendant de trois tutelles (UBO, CNRS et IRD), rassemble six unités de recherche, toutes en partenariat avec les EPST (CNRS, Ifremer et IRD) et constitue le secteur phare de l'UBO, avec plusieurs succès dans le cadre du PIA, comme le Labex Mer et des programmes européens, par exemple dans le programme cadre H2020.

2 ● Une montée en compétences des services soutien qui doit se poursuivre

Au sein de l'établissement, l'activité de recherche s'appuie sur des services administratifs, la direction de la recherche et de l'innovation (DRI) et la direction Europe et international (DEI), qui pour rendre un service optimal aux acteurs de la recherche, œuvrent en étroite collaboration et coopèrent avec les affaires financières et les ressources humaines. Des efforts devront encore être faits pour l'aide au montage de projets et pour l'estimation des coûts réels de la recherche, afin de positionner le potentiel de recherche de l'UBO dans les multiples appels d'offre

locaux, nationaux et internationaux, dans un contexte compétitif. Une interaction avec les délégations régionales des EPST devrait se mettre en place rapidement et accroître la synergie des compétences.

3 ● Une institutionnalisation des partenariats à préciser, pour une meilleure gouvernance

D'une manière générale, l'absence d'échanges réguliers et formalisés avec les principaux organismes de recherche est en effet un point critique. L'UBO ne peut développer la mixité des unités de recherche avec les organismes de recherche sans au préalable avoir défini les axes principaux et les modalités de ces collaborations. A minima des conventions bipartites UBO/EPST pour les unités mixtes de recherche devraient être établies lors de chaque contrat d'établissement, mais conformément aux attentes de la dernière loi ESR, l'objectif doit être la mise en place de conventions de site, prérequis quasi indispensable pour remporter des succès dans le cadre du PIA.

L'UBO doit donc encore améliorer la gouvernance de ses instituts, institutionnaliser davantage les rapports avec les organismes partenaires, préciser sa stratégie en matière de recherche de financements, particulièrement à l'échelle européenne (H2020), et anticiper les arbitrages (notamment lors de l'expression des besoins pour les campagnes d'emplois enseignants-chercheurs et Biatss).

La situation des instituts est hétérogène et ne peut être traitée de manière univoque. Dans le cadre de la nouvelle loi ESR, avec la mise en place de politiques de sites et les projets de développement, l'UBO pourra mettre en place des dispositifs pour travailler avec les différents acteurs extérieurs. Elle pourra aussi s'appuyer sur la bonne dynamique interne de l'ensemble de la communauté scientifique (au sein des écoles doctorales, des plateformes scientifiques et techniques et des instituts), qui témoigne d'un fort sentiment d'appartenance à l'UBO mais qui est, en retour, en demande de soutien et d'orientations.

Les plateformes scientifiques et techniques présentent un potentiel solide. L'important effort réalisé pour l'élaboration de plaquettes communes, ainsi que la volonté des responsables de partager et de mutualiser les différentes initiatives, démontrent une communauté active. Toutefois, là aussi, les situations sont hétérogènes, certaines plateformes étant propres aux unités de recherche, d'autres ouvertes à la communauté scientifique brestoise et au monde industriel. Dans le cadre de la recherche de ressources propres, mentionné par le président lors de ses propos introductifs auprès du comité, et dans un contexte européen contraint concernant les équipements scientifiques, un travail devrait être mené pour valoriser au mieux ce potentiel, pour construire des modèles économiques et définir une politique de soutien tant financier qu'en matière de ressources humaines.

4 ● Un soutien à la recherche affiché conjointement par le CHRU et l'UBO

La recherche en santé est une force de l'UBO et du CHRU, considérée dans la période contractuelle qui s'achève, comme le deuxième des quatre axes prioritaires de l'université. La recherche en santé repose sur un ensemble de structures labellisées. Il faut noter que le nombre et le niveau de labellisation des unités est en progression par rapport au précédent contrat. Elles sont en interaction avec plusieurs établissements (Telecom Bretagne, Ifremer, Ensta B, Enib, Station biologique de Roscoff, Établissement français du sang).

Le comité de recherche biomédicale et santé publique (CRBSP) existe depuis 2006. Organe de partage des décisions concernant les stratégies institutionnelles et territoriales, il est présidé par le président de l'université et a porté avec succès le projet Tram-west (outil fédératif d'excellence en génétique) et la mise en place de la FHU Tech-San coordonnée par le CHRU de Brest et l'UBO - associant l'université et le CHRU de Rennes.

L'organisation interne au CHRU de la gouvernance de la recherche clinique repose sur le pôle innovation. Il s'agit d'une structure interne qui regroupe la direction de la recherche et l'institut pluridisciplinaire de la recherche constitué de la délégation à la recherche clinique et à l'innovation et des plateformes de soutien à la recherche (centre d'investigation clinique - CIC -, centre de données cliniques et unité de recherche en cancérologie). Cette organisation assure une assise solide à la recherche clinique au sein de l'établissement qui veut la promouvoir comme un fort levier de l'amélioration de la qualité des soins aux patients. Le médecin responsable du CIC est lui-même vice-président recherche au sein du directoire. Le CIC est régulièrement labellisé depuis 2005 ; il a été reconduit en 2012 jusqu'en 2016 en tant que CIC d'excellence. Il porte une forte dynamique en interface avec les thématiques cliniques (24 en cours). Le CHRU affiche une politique transparente concernant la répartition des crédits au niveau des plateformes et des pôles d'activité médicale ou d'intérêt commun. Cette politique se traduit par une croissance forte du nombre d'essais cliniques et de publications durant les cinq dernières années.

Pour conclure sur la recherche, le potentiel de l'UBO, partagé avec ses partenaires, les organismes et les grandes écoles, est un atout considérable pour le territoire. L'UBO doit encore approfondir et préciser davantage sa stratégie scientifique institutionnelle, en partenariat avec les principaux acteurs du site.

II – La politique de formation initiale et continue

1 ● Un niveau licence performant et des questions non résolues pour les masters

Hormis quelques formations qui génèrent des flux d'étudiants relativement importants (licence d'anglais, LEA, droit, histoire, master MEEF 1^{er} degré), l'offre de formation est spécifique à chacun des sites. Les licences professionnelles, en particulier, ont une implantation géographique unique. L'établissement vise donc plutôt la complémentarité en termes d'implantation. Brest déploie l'offre la plus large et constitue parfois la seule implantation de secteurs entiers de formation (sciences de la mer et du littoral, sciences du sport et de l'éducation).

26 mentions constituent l'offre de formation en licence qui est pluridisciplinaire et à orientation progressive. Le taux de réussite en trois ans est supérieur à la moyenne nationale (31,9% comparativement à 26,5%⁴). Au niveau master, les difficultés détectées déjà en 2011⁵ (la faible visibilité et la dispersion de l'offre, les taux de réussite contrastés, le taux d'attractivité inférieur à la moyenne nationale) persistent malgré le souhait de l'établissement, encore inabouti, de resserrer l'offre de masters⁶. Le nombre de mentions est en effet passé, au cours de la dernière période contractuelle, de 25 à 28⁷.

Des démarches en cours permettent de penser que l'université s'est engagée dans la bonne voie pour résoudre ces difficultés. Elle poursuit un travail dans ce sens en relation avec la Comue⁸.

L'offre de formation masters de l'UBO doit en effet pouvoir bénéficier des rapprochements et de cette réflexion partagés au niveau de la Comue. Un travail de coordination autour de l'offre de formation est mené depuis deux ans par trois chargés de mission travaillant en étroite relations avec les VP CFVU et les directions formation des établissements, pour la mise en place d'un répertoire commun de l'offre de formations en masters au sein de la Comue. Cette démarche a permis une réduction de l'offre globale au niveau du site. Le comité recommande que soient poursuivis et confirmés le rapprochement entre recherche et formation et le développement de la pluridisciplinarité au niveau master.

2 ● Une offre de formation diversifiée en santé

La composante santé de l'UBO repose sur les facultés de médecine et d'odontologie, l'école de maïeutique et depuis 2012 l'institut de formation en masso-kinésithérapie de Brest (IFMK) et s'appuie sur le CHRU dynamique qui développe une stratégie territoriale locale et interrégionale forte. L'accès aux différentes filières en santé se fait à l'issue de la première année commune aux études de santé (Paces) à laquelle plus de 1 000 étudiants étaient inscrits en 2014-2015. La part de primants (73% des inscrits) classés dans l'une des filières représentait 37,3%, alors que celle des doublants et quelques triplants (27% des inscrits) était de 62,7%. Le numérus clausus est de 171 en médecine, 30 en odontologie, 23 en maïeutique et 25 en pharmacie (places réservées à l'université de Rennes 1). L'inscription en Paces donne le droit d'inscription au concours de l'IFMK de Brest ainsi qu'à celui de Rennes où des places sont réservées. Par ailleurs, une réflexion plus large est menée sur les parcours de réorientation des étudiants reçus/collés à la Paces vers d'autres filières de l'UBO.

Avec plusieurs licences et masters 1 et 2, l'offre de formation du secteur santé de l'UBO est diversifiée ainsi qu'en formation continue avec plusieurs DU et DIU. La faculté de médecine compte 2% de ses étudiants classés dans les 500 premiers aux examens classants nationaux (ECN), et 16% dans les 2000 premiers. Il faut noter qu'avec 92 enseignants titulaires (PU-PH et MCU-PH) et 60 non titulaires, elle fait partie des facultés les moins dotées en nombre d'enseignants chercheurs : à titre d'exemple le rapport étudiants / enseignant est de 23,72 en médecine pour une moyenne de 15,14 pour l'ensemble de l'UBO.

⁴ MENESR 2015.

⁵ Rapport d'évaluation de l'Université de Bretagne Occidentale - juillet 2011 - Projet stratégique - texte approuvé par le CA du 8/12/2011.

⁶ Contrat pluriannuel 2012-2016.

⁷ Document UBO 2016 - Rapport d'autoévaluation, période 2012-2015.

⁸ Document UBO - Stratégie formation jusqu'en 2021.

3 ● Une progression en matière de formation continue

En formation continue, tous les éléments positifs de 2011 sont confirmés et l'établissement a encore progressé sur ce volet. Le nombre de stagiaires a augmenté de 25% entre 2011 et 2014, et les ressources propres de près de 15%⁹. 16,7% des diplômes sont délivrés par la voie de la formation continue pour une moyenne nationale de 10%¹⁰ ; l'université comptabilise plus de 100 validations des acquis de l'expérience par an, soit plus du double de la moyenne nationale qui s'élevait à 47 par établissement¹¹ en 2013.

Entre 2011 et 2014, le nombre d'alternants a progressé de 13%, passant de 4% à 5% des inscrits¹². Le travail autour de la modularisation de l'offre de formation et le soutien des initiatives de l'établissement pour transformer les pratiques pédagogiques devraient permettre à l'établissement de conserver ses avancées en matière de formation tout au long de la vie. Ces évolutions attestent la forte implantation de l'université sur son territoire, qu'il conviendra de consolider encore, par le travail de co-construction avec les acteurs socio-économiques et d'accroissement par ce biais des ressources propres.

4 ● L'amélioration du pilotage de l'offre de formation

Si en 2011 la démarche qualité avait été jugée embryonnaire¹³, de sérieuses avancées ont été faites : une direction des études et de la vie étudiante (Deve) a été mise en place en début de période contractuelle et coordonne l'évaluation des formations par les étudiants. Le taux de réponse de ces derniers aux questionnaires soumis est passé de 15% à 27% sur les deux dernières années. Reste encore à sensibiliser, voire à former les personnels, pour harmoniser les pratiques, encore très hétérogènes, concernant les conseils de perfectionnement. Il paraît important de diffuser une information globale et homogène permettant de définir le rôle de ces instances au sein des formations. Par ailleurs, le conseil académique a adopté un texte de cadrage des masters mais le travail n'a pas encore abouti et la réflexion autour de l'offre de formation au niveau M devra impliquer dorénavant des échanges avec les autres établissements de la Comue. En outre, des progrès dans la connaissance des coûts des formations ont été réalisés¹⁴ mais des difficultés liées au système d'informations (SI) permettent difficilement de se prononcer sur la soutenabilité financière de l'offre de formation.

Il faut enfin saluer l'effort en direction des étudiants autour des questions de formation. Les assises de la pédagogie leur ont offert une belle opportunité d'implication.

5 ● Des efforts pour la rénovation des pratiques pédagogiques, des ressources numériques à exploiter

L'université a multiplié les efforts pour la rénovation de ses pratiques pédagogiques : des moyens ont été affectés à ce développement, de nombreuses initiatives ont été prises, des expériences très innovantes sont connues au niveau national (le campus numérique breton, l'Idéfi Remis¹⁵). Elle dispose dorénavant de nombreux outils et dispositifs au profit de l'innovation pédagogique (le Siame¹⁶ et ses référents au sein des composantes, le PADP¹⁷, les assises de la pédagogie, une plateforme *moodle*, une valorisation de l'investissement pédagogique *via* l'inscription au référentiel des tâches). Elle peut également bénéficier du campus numérique breton et de la coordination des services de pédagogie au sein d'UBL. Les conditions sont favorables pour se positionner comme établissement capable d'accélérer la mutation pédagogique sur son territoire et contribuer à la réflexion au niveau national¹⁸. Le comité recommande de continuer à sensibiliser et à former les enseignants à l'appropriation des outils et des dispositifs et de multiplier les échanges d'expérience au sein de l'université et en relation avec les autres établissements du site. Il sera également important de développer une réflexion sur l'évaluation des innovations et leur capitalisation, ainsi que de finaliser le schéma directeur du numérique. A ce stade, l'UBO ne semble pas être en capacité de restituer des éléments d'appréciation au niveau du déploiement et de l'impact des dispositifs.

⁹ Document UBO 2016 - Rapport d'autoévaluation, période 2012-2015.

¹⁰ Document UBO 2016- Note de synthèse - orientations stratégiques.

¹¹ Note d'information n°43 de décembre 2014 de la direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance.

¹² Projet stratégique, texte approuvé par le CA du 8/12/2011 et UBO- Document UBO 2016 - Rapport d'autoévaluation, période 2012-2015.

¹³ Rapport d'évaluation de l'UBO - juillet 2011.

¹⁴ Rapport d'autoévaluation UBO 2016 (couvrant la période 2012-2015).

¹⁵ Réseau des écoles de management et d'ingénierie de la santé.

¹⁶ Service d'ingénierie et d'aide à la médiatisation des enseignements.

¹⁷ Programme d'aide au développement pédagogique.

¹⁸ Document d'orientation stratégique de l'UBL du 24 juillet 2014.

6 ● Des services soutien solides et réactifs qui pourront encore s'ajuster aux besoins

Si en 2011, l'université notait un manque de personnel d'appui¹⁹, plusieurs services support se sont étoffés ou ont été créés depuis 2012 et leurs apports sont confirmés par les composantes. La Deve a pu mettre en place l'évaluation des enseignements ; toutes les filières et composantes sont concernées, à l'exception de l'IUT de Brest qui disposait auparavant d'un dispositif plus sophistiqué. La direction Europe et international (DEI) a permis de multiplier par deux la mobilité sortante des étudiants comblant ainsi un point faible évoqué par l'Aeres en 2011. Le Siame a soutenu les initiatives pédagogiques.

Les responsables de composantes sont unanimement satisfaits et soulignent la plus-value apportée par les services centraux. Leur création a cependant généré une demande croissante des composantes. Face à cette évolution des attentes, le comité recommande la meilleure vigilance et une réflexion sur les moyens humains nécessaires pour maintenir une dynamique vitale pour l'établissement.

III – Le lien entre recherche et formation

1 ● L'évolution des masters et des écoles doctorales s'inscrit désormais dans l'UBL

Une note de cadrage²⁰ permet de renforcer le pilotage et l'articulation recherche-formation. L'adossement des masters aux unités de recherche est exigé et vérifié au niveau central. Des liens sont établis entre les équipes pédagogiques du M2 et les écoles doctorales pour l'attribution des allocations doctorales.

Les écoles doctorales ont à faire face à un contexte d'évolution législative et institutionnelle complexe. La création de la Comue bi-régionale a conduit à un redécoupage général du périmètre des ED (11 ont été définies) avec comme conséquence principale pour l'UBO la disparition de l'ED Sicma (Santé, Information/Communication, Informatique), désormais éclatée entre plusieurs ED de l'UBL. La mise en place récente des collèges doctoraux de site dans le cadre de l'UBL permet d'assurer un rééquilibrage de proximité, notamment dans le domaine des formations transverses, mais il est encore trop tôt pour se prononcer sur son efficacité réelle. De fait, les directeurs des anciennes ED appartenant à l'UBO sont devenus des "directeurs adjoints" sans que l'on mesure ce que ce changement de fonction impliquera réellement. Inscrit dans les axes de l'UBL, un cadrage politique en termes d'encadrement, de charte doctorale et de partenariats des diverses ED avec les collectivités (région, métropole) facilitera leur fonctionnement, leur lisibilité et leur attractivité. L'offre locale de formation, assurée depuis plusieurs années par le Siame qui ne limite pas son action aux deux premiers cycles, doit servir de référence comme action structurante et mutualisante.

2 ● Un point de vigilance : le recrutement des enseignants-chercheurs

Les recrutements d'EC obéissent par définition à une double logique : ils sont discutés en amont dans le cadre du dialogue entre la présidence et les directeurs de composantes de formation qui doivent ensuite rédiger une note de synthèse concernant tous les postes qu'ils demandent dans la campagne d'emplois ouverte. La place des directeurs d'unités de recherche dans cette phase de définition des postes paraît limitée : ils complètent les profils recherche et co-signent les fiches avant présentation aux instances.

Des aménagements de service sont prévus pour les enseignants (Prag, PRCE) qui souhaitent mener à bien une activité de recherche. Il faut noter qu'à ce jour un trop grand nombre d'EC (20%) ne sont pas rattachés de façon claire à une UR de l'UBO. Le lien formation/recherche ne peut que pâtir de cette situation et le comité recommande de résoudre ce problème.

3 ● Lien formation recherche dans le domaine de la santé

Le CHRU et l'UBO ont créé par convention constitutive en 2014 un groupement d'intérêt scientifique constitué autour du centre de simulation en santé (Cesim santé de Brest). Ce centre fédère les ressources humaines et matérielles des deux établissements dans le domaine concerné. Ses champs d'action sont la formation, initiale et continue, l'évaluation des pratiques professionnelles et le développement de la sécurité des patients. La production scientifique générée par le Cesim devra faire l'objet d'une évaluation.

Le CHRU met en place un projet d'établissement ambitieux qui vise à réorganiser l'offre de soins entre ses deux principaux sites hospitaliers brestois. Cette réorganisation a une incidence sur l'organisation de la formation des étudiants en stage hospitalier et impacte donc le projet de la faculté de médecine. Si, pour ce qui concerne la

¹⁹ Projet stratégique - texte approuvé par le CA du 8/12/2011.

²⁰ Pré-cadrage des masters - Conseil académique du 15 octobre 2015.

recherche, cela a été en partie rééquilibré grâce à la construction de l'IBRBS, l'UBO et le CHRU doivent néanmoins veiller à ce que la cohérence de l'ensemble du site ne soit pas altérée en gardant une vision commune et partagée sur leurs projets respectifs.

IV – La documentation

Le service commun de la documentation (SCD) de l'UBO est réparti sur douze sites. Son directeur, en poste depuis 2014, a mis en place un projet de service, synthèse du travail participatif conduit avec les agents du service répartis en groupes thématiques. L'organigramme a été repensé pour renforcer les structures transversales et dépasser les logiques de sites. Le projet de développement de la bibliothèque vise à la fois l'optimisation du fonctionnement et le respect d'une logique de proximité, et s'inscrit dans les recommandations du rapport de l'inspection générale des bibliothèques de 2013. La fusion à Quimper des bibliothèques de l'Espé et du pôle Jakez Hélias est programmée, de même à Brest pour les BU Esiab (Ecole Supérieure d'Ingénieurs en Agroalimentaire de Bretagne atlantique) et du site La Pérouse. La construction d'une nouvelle BU Santé est prévue (mais c'était déjà le cas en 2011), ainsi que la restructuration de la bibliothèque du Bouguen en « Learning centre » est à l'étude, dans le cadre du projet Cœur de campus. Les bibliothèques attirent un public non universitaire et s'inscrivent dans le projet « bibliothèques ouvertes » porté par le MENESR.

Le SCD est bien intégré dans l'organisation de l'établissement. Le conseil documentaire a été rétabli en tant qu'instance délibérante et traite notamment des questions de fusion et d'organisation - points qui par ailleurs ont reçu des avis positifs du CT. Un rapport d'activité est produit chaque année et présenté devant le CA. Le directeur du SCD est membre permanent du conseil des directeurs de composantes. Le vice-président formation est associé à la réflexion sur les questions pédagogiques liées à la recherche documentaire au sein d'une instance informelle se réunissant mensuellement. Des formations sont proposées par la bibliothèque, dont certaines sont obligatoires et intégrées dans les maquettes : elles concernent la recherche documentaire et prennent diverses formes (groupes de 20 étudiants, ateliers de six étudiants, rencontres individuelles). A ce jour, 3 500 étudiants sont formés annuellement par le SCD. L'amplification de la formation documentaire des étudiants de licence reste à faire.

La familiarisation des chercheurs avec les ressources électroniques doit se poursuivre notamment sur les questions d'*open access* et nécessitera des relais politiques et un travail rapproché avec les équipes, le conseil des directeurs de laboratoires, le VP recherche. Un agent de la bibliothèque se consacre au portail Hal UBO. Des efforts sont encore à fournir, puisque qu'à ce jour seuls 18% des textes intégraux produits par l'UBO sont accessibles sur la plateforme. Un autre agent est missionné pour développer l'outil de cartographie *intellixir* pour des études de concepts et une valorisation des partenariats internationaux.

La politique culturelle du SCD donne lieu à des initiatives nombreuses mais éparées, souffrant d'un manque de vision large à l'échelle de l'établissement.

Les moyens humains, s'ils sont globalement satisfaisants, doivent faire l'objet d'un suivi vigilant, au regard de l'éparpillement des sites et des redéfinitions de certaines missions conduites par la direction de l'Espé. La montée en compétences des personnels conduit à des redéfinitions (moindres besoins en magasinage, transformations de supports C en A ou B). La formation des personnels de bibliothèque montre à ce jour un bilan probant au regard du budget conséquent qui lui est consacré et du taux élevé d'agents formés.

La réussite des étudiants

I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Au cours de la dernière décennie, l'UBO a su renforcer son rôle, notamment en termes d'insertion des étudiants diplômés : une part sensiblement plus importante que la moyenne nationale s'insère localement ou régionalement.

1 ● Des dispositifs d'orientation bien en place

Des actions cohérentes en faveur de l'orientation des lycéens et des étudiants sont menées à la fois par les services communs mais également les composantes. Le SUAOP²¹, devenu Cap'Avenir, en relation avec les différentes composantes, est en charge du « continuum lycées/université » et de l'observatoire des parcours de formation et de l'insertion professionnelle. Les actions (immersions, visites, visioconférences, parrainages) en faveur de ce lien ont fortement augmenté ainsi que le nombre d'élèves rencontrés²² : 80% des lycéens du bassin ont un contact avec l'UBO avant la fin de la terminale. Des parcours d'orientation progressive²³ au niveau licence et une offre de formation professionnalisée contribuent également à faciliter l'insertion. Un catalogue des formations a par ailleurs été mis en place afin de fournir une information validée et lisible sur l'offre de formation de l'établissement. Le site web de l'université est clair et bien renseigné sur les diplômes, les poursuites d'études et l'insertion²⁴. Les données fournies par le service Cap-avenir de l'université sont précieuses ; reste à évaluer leur appropriation par les composantes. Une implication importante des étudiants à ce sujet est également à noter, à la fois directement dans les lycées lors des salons d'orientation, mais également lors de la journée porte ouverte de l'établissement.

2 ● Des dispositifs efficaces pour l'information, l'accompagnement et l'accueil des différents publics étudiants

Outre l'accueil spécifique des étudiants étrangers (cf. ci-dessous 5-3) l'UBO est, de longue date, reconnue pour ses performances dans l'accueil des adultes en reprise d'études et la diversification des publics reste un axe stratégique fort de l'établissement (« campus apprenant pour tous les publics »²⁵).

Une mission handicap a été mise en place au sein de la Deve afin de favoriser l'accès à l'établissement par les publics spécifiques. Les horaires d'ouverture des services semblent néanmoins constituer un frein pour permettre des liens directs avec les étudiants. Il conviendrait donc d'étudier toute mesure permettant une ouverture avec des horaires élargis.

Le dispositif « Objectif Orientation » (O2) permet un accompagnement renforcé des étudiants en difficulté. Ces derniers sont informés de l'existence de ce dispositif *via* leur relevé de notes lorsque ceux-ci montrent une moyenne inférieure à 8 sur 20.

Aucune politique commune de repérage des décrocheurs n'a pour l'instant été initiée par l'établissement ; la volonté des services communs de mettre en place des dispositifs d'accompagnement se heurte à des réticences dans plusieurs composantes.

3 ● Des dispositifs d'orientation et d'insertion professionnelle à renforcer avec des partenariats extérieurs à l'établissement

Dans le cadre de la convention portée par le rectorat de l'académie entre les lycées et les établissements d'enseignement supérieur, des actions coordonnées se mettent en place, notamment des interventions d'étudiants et de personnels au plus près des élèves.

²¹ Service commun universitaire d'accueil, d'orientation, et d'insertion professionnelle.

²² Plateforme numérique du continuum, juin 2015, bilan d'activité.

²³ Projet annuel de performances 2015.

²⁴ Données issues d'enquêtes menées par l'établissement auprès de ses diplômés.

²⁵ Projet annuel de performances 2015.

Un dialogue avec le monde socio-économique a été engagé et doit continuer à se développer. Des actions ont d'ores et déjà été menées en ce sens et ont notamment permis la création d'une licence professionnelle « banque et assurances ». La mise en place des conseils de perfectionnement est aujourd'hui encore seulement partielle. Un effort est à mener sur ce sujet afin d'associer davantage le monde socio-économique aux réflexions sur l'offre de formation et la stratégie de l'établissement.

II – La vie étudiante

1 ● Une stratégie de vie étudiante présente sur tous les sites

L'établissement inscrit ses actions en matière de vie étudiante dans le cadre d'un bureau de la vie étudiante (BVE) auquel sont associés le Vice-Président en charge de la formation et de la vie universitaire, les deux Vice-Présidents étudiants, la directrice de la Deve et la sous-directrice en charge de la vie étudiante. Les services communs de l'établissement sont également invités aux réunions. Le BVE se réunit toutes les deux semaines, traite de toute question de vie étudiante au sein de l'UBO et permet ainsi une coordination effective des actions menées à destination des étudiants. L'établissement a pleine conscience des enjeux sur les trois sites de Brest, Quimper et Morlaix. Les actions en matière de vie étudiante sont pilotées et mises en œuvre par des instances qui sont connues des étudiants et les associent. Le BVE est au cœur de cet objectif en menant des actions sur tous les sites mais également en développant de fortes relations avec les partenaires de l'université, notamment les collectivités territoriales. Le fonds de solidarité aux initiatives étudiantes (FSDIE) vient en soutien de cet objectif.

Une évaluation de la perception de la vie étudiante par les usagers a été initiée au sein de l'université, à laquelle ont répondu 1 200 étudiants pour la première édition et dont les résultats ont été présentés aux instances. Les services communs de la vie étudiante - Service Universitaire de Médecine Préventive et de Promotion de la Santé (SUMPPS), Service culturel, BVE, Cap'Avenir - gagneraient à être plus largement connus par les intéressés. La localisation du SUMPPS est perçue à la marge du campus, à l'écart des bâtiments. Même si des permanences sont assurées sur l'ensemble des sites de l'université et que des collaborations se mettent en place avec les associations étudiantes, une meilleure signalisation favoriserait le recours à ce service important pour les étudiants. La politique sportive de l'établissement menée par le Service Universitaire des Activités Physiques et Sportives semble plébiscitée par les étudiants tant pour les tarifs que pour les activités proposées.

Le comité recommande de poursuivre la réflexion sur l'élaboration, la mise en œuvre de la stratégie de vie étudiante et sa communication en direction des usagers.

2 ● Des moyens à développer pour la vie étudiante

L'établissement a également deux Vice-Présidents étudiants, un élu par le CAC, le second par le CA. Ils sont conviés à l'ensemble des réunions du bureau. Un personnel Biatss est impliqué à mi-temps sur la gestion du FSDIE en complément d'un personnel de direction de la Deve sur la vie étudiante. L'allocation des moyens tant financiers qu'humains est faible au regard des objectifs ambitieux fixés par l'établissement en matière de vie étudiante. L'établissement a néanmoins ancré ses objectifs en relation avec le tissu associatif très dynamique présent sur les campus. Des efforts de mutualisation avec d'autres services communs ainsi que des partenaires extérieurs comme le centre local des œuvres universitaires et scolaires (Clous) permettraient d'accentuer la pleine réussite des objectifs fixés.

3 ● Des dispositifs de valorisation de l'engagement étudiant à renforcer

L'UBO peut compter sur un réseau associatif fort d'environ 80 associations présentes au sein de l'établissement. Une forte implication des étudiants au sein de la vie de l'établissement transparait. L'engagement est aujourd'hui valorisé à travers la mise en place d'une unité d'enseignement libre (UEL) liée à l'engagement étudiant. Cette UEL accueille une cinquantaine d'étudiants cette année. Des formations sont effectuées par le BVE à la fois pour les étudiants associatifs mais également pour les élus. Ces formations sont complétées par les associations étudiantes, au sein de certaines composantes.

D'autres dispositifs existent à travers la mise en place récente de l'année de césure ou encore les régimes spéciaux d'études dans le cadre d'un engagement associatif, d'élu aux conseils ou encore pour les sportifs de haut niveau ou les artistes. Il conviendrait néanmoins de communiquer davantage sur ces dispositifs et d'en assurer la pleine application dans l'ensemble des composantes. L'établissement a en outre mis en place la valorisation de l'engagement associatif dans le supplément au diplôme. Néanmoins, cette valorisation n'est pas automatique et ne peut se faire que si l'étudiant a suivi l'UEL engagement étudiant. Il conviendrait donc d'envisager une évolution de ce

système pour mieux valoriser l'engagement des étudiants à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement au sein de leur cursus universitaire.

4 ● Des étudiants associés à la politique de formation et d'évaluation de l'établissement

Depuis deux ans, l'établissement a lancé une évaluation des formations auprès des étudiants. Le taux de réponse est en progression, passant de 15% la première année à 27% la deuxième année. Les VP étudiants sont associés à l'organisation des assises de la pédagogie et y animent un atelier. Ces assises, créées il y a trois ans, permettent d'intéresser l'ensemble de la communauté universitaire et notamment les étudiants dans l'évolution des pratiques pédagogiques. Le nombre d'étudiants participant à ces assises est en augmentation. L'établissement banalise la journée pour favoriser la participation du plus grand nombre.

Au regard de la démarche qualité importante au sein de l'établissement, il serait pertinent d'organiser un questionnaire unique pour tendre vers une évaluation homogène des enseignements ainsi que des actions en matière de vie étudiante afin de favoriser la participation.

La valorisation et la culture scientifique

L'action de l'UBO s'est sensiblement développée en matière de valorisation économique des résultats de la recherche depuis quelques années. La majorité des EC et du personnel de support a maintenant assez bien compris l'intérêt de la valorisation des résultats de la recherche et la nécessité d'améliorer et de diversifier les sources de financements. La création de la Satt Ouest Valorisation a contribué à cette évolution. Cependant, si les partenaires ont une vision positive de la Satt, celle-ci ne bénéficie pas toujours de la même image en interne. Il existe encore de nombreux points de divergence entre les attentes des EC ou des chercheurs et les contraintes ou les impératifs de la Satt. Ces difficultés devraient être dépassées par une meilleure communication de celle-ci, notamment au sein de la nouvelle équipe présidentielle, et par un meilleur partage en interne des objectifs et des missions de la Satt.

Le comité a pu en outre identifier un risque non négligeable d'incompréhension du projet de création de la filiale de l'UBO qui serait dédiée à la valorisation. Si la démarche initiale semble partir d'une volonté louable de renforcer cette activité dans l'UBO, des responsables non seulement de la Satt mais aussi de certains organismes de recherche ne semblent pas bien comprendre les objectifs du projet. Le déficit de communication et de concertation sur ce dossier sensible risque d'aboutir à une série d'obstacles à son développement. Le projet doit s'opérationnaliser par le biais d'une communication très détaillée auprès des partenaires, d'une remise à plat de la stratégie et de l'organisation de l'UBO en matière de valorisation et de partenariat économique, d'une association très étroite sur le mode co-constructif des partenaires clés : Satt, organismes, UBL, entreprises et réseaux économiques. Le comité préconise qu'une réflexion en profondeur soit menée, par exemple dans le cadre d'un comité interne ou bien en faisant appel à des compétences externes (conseil en stratégie d'innovation). Le rayonnement local et national en serait conforté et ses sources de financements propres, certainement améliorées.

En conclusion, le rôle de l'UBO est reconnu dans le secteur de la valorisation des activités de recherche. Toutefois, elle devra mieux s'affirmer, notamment par une stratégie plus claire et une meilleure communication, mieux mobiliser les énergies et les financements dans une stratégie co-construite avec les partenaires locaux ou nationaux.

Les relations européennes et internationales

1 • Des moyens mis en adéquation avec les ambitions

Les relations internationales et plus précisément leur organisation, étaient considérées dans le dernier rapport de l'Aeres comme un point faible²⁶. Si l'UBO reconnaît encore aujourd'hui²⁷ un déficit certain dans son attractivité, cela concerne autant sinon plus le volet national que le volet international. On relève en particulier la création en 2012 d'une direction Europe et international (DEI), composée de neuf ETP et dirigée par une ingénieure d'études, qui regroupe deux anciens services spécialisés, l'un dans le domaine de la formation, l'autre dans celui de la recherche. La DEI est organisée en quatre pôles "fonctionnels" et deux pôles "support"²⁸. Par ailleurs la Deve continue à jouer un rôle important pour la mobilité entrante non conventionnée qui concerne plus de 1500 d'étudiants par an.

L'UBO peut également s'appuyer sur un réseau de correspondants et coordinateurs RI, un par composante, et également sur des services mis en place dans le cadre de l'agglomération brestoise ou de la Comue. Dans le premier cas il s'agit du centre de mobilité internationale (CMI) et de la Cité internationale qui facilitent l'accueil des étudiants et chercheurs dans tous les établissements brestois ; dans le second cas, d'une plateforme pour les projets européens (2PE) plus orientée recherche. La collaboration de cette dernière avec la DEI est facilitée par la proximité géographique puisque le bureau brestois de la 2PE, formé de trois ingénieurs, est situé à proximité immédiate du pôle programmes cadres européens, composé d'un ingénieur et d'un technicien. La réponse aux appels d'offre est ainsi plus coordonnée et plus efficace.

L'autre caractéristique de cette organisation est l'imbrication de la DEI et des relais ou services des composantes. C'est ainsi qu'un poste est partagé pour moitié entre la DEI et l'une des principales composantes, l'IUEM. Des fiches *process* élaborées en commun sont mises à disposition des composantes pour faciliter les circuits de signature des conventions envisagées sur un modèle commun. Une commission RI devenue en 2013 commission Europe et international regroupe quatre ou cinq fois par an la DEI, les correspondants RI des composantes et, désormais, des élus des conseils centraux ; elle s'occupe des conventions de formation et de recherche, étudie et attribue les financements de mobilité recherche et formation pour les personnels et les doctorants.

Au niveau des moyens accordés, on observe le maintien, malgré les difficultés budgétaires, des aides à la mobilité des personnels comme les 36 mois de professeurs invités. Pour la mobilité sortante des personnels, les fonds disponibles ont été en augmentation constante, de 20 000€ en 2011 à 100 000€ en 2014 permettant de financer de 20 à 80 départs, mais on relève une légère baisse pour les deux dernières années (80 000€ estimés pour 2015).

2 • La recherche à l'international, centrée sur la mer

L'UBO continue d'assurer et même renforce ses responsabilités internationales dans le domaine de la mer après avoir créé le réseau français des universités marines, assuré la représentation de la France (avec le CNRS et l'Ifremer) dans le cadre du *Marine Board* européen, enfin en créant en 2016 l'institut maritime France-Québec. Ce domaine d'intervention est incontestablement un point fort des activités internationales, étant donné l'implication de l'UBO dans plusieurs laboratoires mixtes internationaux et dans plusieurs autres projets.

L'internationalisation des autres secteurs scientifiques est moins probante, même si le domaine des stic développe des collaborations, principalement avec le Maroc, sur des aspects de formations et de partage de bonnes pratiques.

Les moyens accordés au niveau de l'Europe sont inégalement répartis puisque 80% proviennent du FP7 ou de H2020 et 18% des programmes Interreg, pourcentage qui paraît tout à fait approprié. Cinquante accords de co-tutelle

²⁶ "Une organisation et un pilotage des relations internationales [...] qui ne sont pas à la hauteur des ambitions".

²⁷ *Orientations stratégiques* p. 6 (analyse SWOT, Faiblesse : "attractivités nationale et internationale insuffisantes").

²⁸ RAE p. 38 (Pôle programmes cadres européens ; pôle programmes internationaux; pôle coopérations internationales bilatérales ; pôle gestion de la mobilité encadrée dans l'Europe et le monde ; pôle gestion financière et administrative de la direction ; pôle accueil et secrétariat).

de thèses ont été signés entre 2009-2015 avec 27 pays, soit un peu plus de huit en moyenne par an, mais le détail par secteur n'est pas connu.

3 ● Formation et relations internationales : une offre à mieux structurer

Le souci d'être attractif à l'international se manifeste à travers le portail dédié de la DEI, très informatif en particulier pour les étudiants étrangers en mobilité entrante même si leur nombre, autour de 100 par an, demeure faible. Malgré des retours positifs des étudiants ayant été en contact avec la DEI, il conviendrait de renforcer la communication de ce service pour favoriser le recours à la mobilité sortante aujourd'hui encore limitée.

Un guichet unique a été mis en place pour accueillir les étudiants internationaux à leur arrivée au sein de l'établissement. Ce dernier s'associe aux initiatives des associations étudiantes dans le cadre d'un programme d'accueil²⁹ (accueil personnalisé à la gare ou l'aéroport, accompagnement dans les démarches, tutorat et cours de conversation etc.). Des efforts ont été réalisés et sont à poursuivre³⁰ pour faciliter leur intégration même si on relève déjà quelques initiatives comme les cours en langue anglaise du master géosciences marines, le développement du français langue étrangère (FLE) et l'ouverture du CMI.

L'UBO propose dans son offre de formation des enseignements en double-diplomation, en particulier avec dix établissements marocains, universités et écoles d'ingénieurs, et les universités de Cape Town (Afrique du sud) sur des thèmes plus précis liés à la mer. Ceci concerne également de façon remarquable la formation continue dans laquelle l'UBO assume un rôle de leader reconnu par sa participation à plusieurs réseaux ou projets européens.

Pour faciliter les mobilités sortantes, passées de 217 étudiants en 2011 à 260 en 2014³¹, de 476 à 567 pour les mobilités stages, l'établissement appuie sa politique de langues étrangères sur un pôle langues récent (2012) mais avec de bonnes perspectives de développement même si ce service spécialisé dans le Lansad (langues pour spécialistes d'autres disciplines) ne collabore pas encore assez avec les différentes composantes. Il faut poursuivre les efforts pour permettre aux étudiants d'étudier une seconde langue vivante en complément des activités proposées par le pôle langues et de valider leur formation par un certificat de compétences (CLES). Il conviendrait également de réfléchir à la place de ce pôle langues dans l'enseignement classique des langues vivantes (LLCE et LEA) en renforçant notamment son rôle de coordinateur entre départements. Une mention "européenne" du master MEEF facilite les départs vers l'étranger des futurs enseignants.

La Région Bretagne et l'établissement financent des bourses permettant la mobilité des étudiants. Il conviendrait de pérenniser ses financements dans le cadre de la Comue afin de favoriser le départ en mobilité et atteindre le chiffre de 380 étudiants sortants prévu par l'établissement pour 2017. La tâche apparaît raisonnable mais demandera la poursuite des efforts déjà consentis.

En conclusion, les partenaires³² apprécient la qualité de leurs relations avec l'UBO et listent volontiers les publications communes comme un signe de réussite. Celles-ci se traduisent avant tout dans le domaine de la mer où l'UBO joue un rôle fondamental comme tête de pont française et comme co-fondateur du réseau franco-québécois. Mais on relève également le souhait d'une plus grande diversification dans le domaine des formations (Kiel, Rimouski) et la satisfaction (Mohamed V à Rabat) à propos de co-diplômations déjà actives dans le domaine des sciences pour l'ingénieur par exemple. L'UBO affirme son intention de renforcer son rôle à l'international en se concentrant sur un nombre réduit de partenaires mais il convient de remarquer que les axes stratégiques pour le prochain contrat ne contiennent que peu de références précises aux RI en dehors du domaine maritime et d'une mention de convention dans le domaine des stic, signe d'une ambiguïté maintenue entre souhaits exprimés et une stratégie d'ensemble encore à construire.

²⁹ RAE 2012 - 2015.

³⁰ Document UBO - Stratégie formation jusqu'en 2021.

³¹ Chiffres donnés dans le RAE p. 40. Ils concernent avant tout les étudiants de LSH (cf. tableau de répartition par composante figurant dans l'Annexe consacrée aux RI du RAE).

³² Ces partenaires ont été auditionnés en visio-conférence. Il s'agissait de représentants des universités de Kiel, de Cape Town, du Québec à Rimouski, de Mohamed V à Rabat.

Le pilotage

L'organigramme structurel de l'établissement traduit une organisation morcelée avec des services juxtaposés sans que l'on perçoive les liens hiérarchiques et fonctionnels. Cette organisation est vécue par l'établissement comme une faiblesse, des mesures ayant déjà été prises pour l'améliorer. C'est ainsi qu'ont été créées avec succès trois directions recouvrant les fonctions soutien : la Direction des Etudes et de la Vie Etudiante (Deve), la Direction Europe et International (DEI), la Direction de la Recherche et de l'Innovation (DRI). L'effort de restructuration doit être poursuivi, notamment pour la fonction recherche.

- 1 ● Une gestion des ressources humaines dynamique et fondée sur le dialogue social, mais qui manque d'outils de suivi et d'anticipation

L'UBO dispose d'une direction des ressources humaines (DRH) étoffée (plus de 25 agents) et bien structurée. Elle assure la gestion de 2 258 personnels dont 58% d'enseignants avec 977 EC et enseignants titulaires (dont 106 PUPH/MCPH) et 337 EC et enseignants non-titulaires. Le suivi de la masse salariale est assuré par le contrôleur de gestion. Le dynamisme de ce secteur se perçoit à travers des publications régulières remarquables : le livret d'accueil des personnels ainsi que le bilan social qui en 2014 en était à sa dixième édition, la cinquième depuis le passage de l'UBO aux RCE. Très complet, ce bilan est à la fois un instrument de transparence dans la gestion et un outil de pilotage.

L'UBO a mis en œuvre depuis plusieurs années des dispositifs performants pour l'ensemble des personnels, qu'il s'agisse des enseignants ou des personnels Biatss. Pour les EC, le référentiel des tâches a été remanié complètement en 2014 avec pour objectif de mieux identifier, quantitativement et qualitativement, l'investissement de chacun au service de la collectivité. Des aménagements de service sont prévus pour les enseignants qui souhaitent mener à bien une activité de recherche ; pour favoriser l'innovation pédagogique, un dispositif a été mis en place par analogie avec le CRCT sous la forme d'un appel à projet annuel : le Programme d'Appui au Développement Pédagogique.

Pour les personnels Biatss, l'UBO a développé une politique de formation soutenue avec quatre axes stratégiques : la professionnalisation et le développement des compétences métiers, le développement des parcours et de la mobilité professionnelle, la préservation de la santé et l'amélioration de la qualité de vie au travail, l'hygiène et la sécurité. Certaines formations sont obligatoires, comme par exemple la conduite de l'entretien pour tous les encadrants.

D'une manière générale il faut noter que la politique RH est construite dans un souci de dialogue social et d'une communication interne soutenue. Un poste de VP Biatss confié à un personnel Biatss constitue un moyen supplémentaire d'écoute des personnels pour le président et la DRH et participe d'une stratégie affirmée pour renforcer la qualité de vie au travail, avec l'existence de la cellule d'écoute pour la souffrance au travail, la volonté de faciliter la conciliation vie familiale-vie professionnelle et l'objectif de favoriser le recrutement de personnels handicapés. Cet effort doit être accru pour les enseignants en situation de handicap.

L'établissement poursuit une politique forte en matière d'action sociale, culturelle, sportive et de loisirs à destination de l'ensemble des personnels visant à améliorer l'environnement social au travail. C'est en particulier le service général d'action sociale et culturelle (SGASC) qui, avec efficacité, met en œuvre cette politique. Enfin l'Université a mis en place une organisation en matière de santé et sécurité au travail, autour d'une conseillère de prévention nommée en 2010 assistée de deux agents. Elle anime un réseau de 39 assistants de prévention.

Cependant, il faut noter qu'un certain nombre d'outils de base sont manquants et qu'une véritable GPEEC est à construire. Les horaires et congés des personnels Biatss sont encore très hétérogènes au sein de l'établissement. Des discussions sont en cours avec les représentants des personnels pour qu'une formalisation puisse être effectuée par la DRH. Une cartographie des emplois est en cours d'élaboration ; elle devrait permettre de mieux connaître les compétences existantes et de mesurer les écarts avec les compétences attendues afin de préparer les évolutions nécessaires. De nombreux traitements sont encore manuels, les fiches de postes et les comptes-rendus d'entretiens professionnels sont insuffisamment exploités. Aussi se pose la question de l'évolution des outils informatiques et notamment le remplacement d'Harpege.

2 ● Une procédure budgétaire mise en œuvre par des personnels de grande qualité, qui bénéficierait cependant d'une meilleure structuration de la fonction financière

L'UBO met en œuvre depuis trois ans une procédure budgétaire claire et structurée qui se traduit par une lettre de cadrage précise et pédagogique, un débat budgétaire organisé chaque année en mai-juin au conseil d'administration incluant une perspective pluriannuelle. Il donne lieu à une analyse des données de l'année n-1 et de l'évolution prévisible de la masse salariale et des ressources propres. La délibération du CA fait l'objet d'un large consensus, rappelant le contexte budgétaire, le système d'allocation des moyens et la politique de report des crédits et le contrat d'établissement 2012-2016. Elle rappelle les bases de dotation pour les services, unités et composantes ainsi que les principes de calcul des différents prélèvements pour alimenter le bonus qualité recherche (BQR) et les abonnements électroniques. La lettre de cadrage précise le calendrier de l'ensemble du processus budgétaire qui comporte une phase de dialogue (mois de septembre) avec l'ensemble de composantes, unités et services, suivi d'une période d'arbitrages (première quinzaine d'octobre). Cette période de dialogue de gestion avec les composantes leur permet d'exposer leurs projets de développement sur plusieurs années. Les arbitrages rendus peuvent donner lieu à la mise en place de projets pluriannuels d'investissement.

L'UBO dispose de services financiers et comptables de grande qualité. Les services travaillent de manière coordonnée avec l'aide des commissaires aux comptes, de manière à assurer la qualité de la chaîne financière et comptable. Une cartographie des processus a été réalisée et la division des affaires financières (DAF) et l'agence comptable portent un projet fort à très court terme de création d'un service facturier accompagné de la dématérialisation des factures. Cette structuration aura un impact important sur l'établissement. Sur la base de la cartographie des emplois il pourrait être procédé à une réorganisation de la fonction financière - aujourd'hui éclatée auprès d'un grand nombre de composantes, d'unités, de services - et garantir un accroissement des compétences. La généralisation de pôles mutualisés à l'instar de ceux existants pour le secteur santé et le secteur sciences/activités sportives, pourrait constituer une solution rationnelle conciliant proximité et professionnalisation.

3 ● Une situation financière saine qui ne doit pas masquer des risques à moyen-terme liés à l'évolution du Glissement Vieillessement Technicité (GVT)

A ce jour, les principaux indicateurs du compte financier de 2014 font apparaître une situation financière globalement saine ; les dépenses s'élèvent à 180 212 783 € (chiffre reporté au budget exécuté N-2 au titre du BI 2016) dont 140 238 587 € de masse salariale. Ce compte financier affiche un résultat excédentaire net comptable de 1 813 477 € ce qui représente une forte hausse (+35%). Le fonds de roulement est stable et s'élève à 22 303 484 €. Le besoin en fonds de roulement de l'UBO est négatif et s'élève en fin d'année à -5 049 535 €. La trésorerie résultant de la différence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement s'établit en fin d'exercice 2014 à 27 353 019 € ce qui est confortable (+ 13%).

La part très importante de la masse salariale, 77,82 % des dépenses en 2014, est néanmoins un point de fragilité. Le suivi de la masse salariale est actuellement assuré par le contrôleur de gestion qui établit des simulations de son évolution jusqu'à l'année N+3. Le GVT solde est positif et en hausse constante et depuis 2014 la dotation ne permet plus de couvrir intégralement les besoins en masse salariale Etat. L'écart mesuré par l'UBO s'élève à 4 M€. A cela s'ajoute une diminution des ressources CPER qui a amené l'UBO à opérer une diminution du fonds de roulement en 2015. A court terme, d'ici deux ans, la situation peut devenir très critique. Consciente de ces difficultés, la nouvelle équipe de direction s'engage dans une politique de gel de postes et la poursuite d'une gestion prudente des dépenses de fonctionnement. Le comité recommande aussi de diversifier et accroître les ressources propres tout en agissant sur l'offre de formation et en renforçant le service pilotage et contrôle de gestion. A ce jour l'attribution des heures complémentaires se fait après une analyse croisée des effectifs étudiants, du potentiel enseignant et du coût théorique de l'offre de formation, des seuils de prise en compte d'effectifs très précis étant fixés pour les formations, les options et les dédoublements de TD et TP. Il apparaît cependant nécessaire d'aller plus loin, en améliorant la connaissance du coût des activités et en développant une comptabilité analytique.

4 ● Une volonté politique forte et de nombreuses réalisations dans le domaine du numérique qui nécessitent la formalisation rapide d'un schéma d'ensemble

Pour assurer la gouvernance de l'ensemble du secteur du numérique, l'UBO s'est dotée d'un vice-président qui s'appuie sur le comité organisationnel du SI et des usages du numérique, créé en 2008 pour définir la politique informatique des usages du numérique. La direction des systèmes d'information (DSI) rassemble 26 personnes ; elle déploie, adapte et fait évoluer les applications métiers. Elle propose également à l'ensemble de la communauté universitaire des services numériques intégrés, l'environnement numérique de travail (ENT) étant le point d'accès privilégié vers ces applications. Elle administre et fait évoluer l'ensemble des équipements informatiques, des éléments actifs du réseau (6 sites) aux postes de travail en passant par les serveurs informatiques et les espaces de

stockage. Elle gère également la sécurité informatique de l'UBO et garantit la disponibilité des ressources informatiques. Malgré cette organisation bien structurée l'élaboration d'un schéma directeur du numérique et/ou d'un schéma directeur du système d'information prend du retard. L'UBO devrait profiter de son implication dans la structuration de l'UBL pour donner un nouvel élan à ce projet.

Les applications de gestion sont celles proposées par l'AMUE : Sifac pour la gestion financière et comptable, Harpege pour la gestion des Ressources Humaines, Apogee pour la gestion des étudiants et des enseignements. La gestion des emplois du temps s'effectue avec Ade, celle du service des enseignants avec Geisha. La recherche dispose de Graal. Tous ces outils ne sont pas immédiatement utilisables pour le pilotage ; ils nécessitent des traitements supplémentaires avec Excel ou Business Object qui ne sont pas systématiquement effectués. Pour les RH, la nécessité de mettre en œuvre une GPEEC pose le problème du changement d'outil informatique. La DRH et la DSI étudient la possibilité d'évoluer vers Siham (AMUE) ou la suite Cocktail. Ce choix qui aura un impact sur tout l'établissement semble être limité à deux directions alors qu'il doit faire l'objet d'une véritable conduite de projet.

- 5 ● La gestion du patrimoine immobilier, très professionnelle, serait encore renforcée par la mise en place d'une base de données transversale et d'un logiciel métier

L'établissement, dont le parc immobilier s'élève à 260 000 m² dispose d'une direction du patrimoine solide et bien structurée. Un schéma directeur du patrimoine immobilier (SDPI) est mis en œuvre depuis 2012. Placée sous la responsabilité d'un ingénieur de recherche (IGR), la direction du patrimoine regroupe plus de 70 agents dont six ingénieurs d'études (IGE). Un pôle maîtrise d'ouvrage a pour principale mission le montage des opérations immobilières en phases de faisabilité, programmation, conception, réalisation, réception, mise en service et gestion de garantie de parfait achèvement, notamment en assurant l'organisation et la coordination des différents acteurs intervenants dans le cadre des opérations de constructions et/ou réhabilitations ainsi que le suivi administratif, financier et juridique de ces opérations. C'est ainsi que la maîtrise d'ouvrage a été assurée sur des opérations d'importance notamment dans le cadre du CPER 2007/2013 : Centre de vie étudiant-Cafétéria à Quimper, Pôle agro-alimentaire à Quimper, Institut Brestois de Recherche en Bio-Santé, IUT de Brest.

Un pôle travaux a en charge la mise en conformité réglementaire des existants et l'adaptation des locaux aux nouveaux usages (enseignement, recherche). Il assure également des missions de maîtrise d'œuvre dans le cadre de réhabilitations. Un pôle maintenance assure le maintien des bâtiments dans un état de bon fonctionnement ainsi que l'entretien des espaces verts ; ces missions sont exécutées notamment par des ateliers professionnalisés du service (électricité, plomberie, aménagements intérieurs et espaces verts). Il a également en charge l'adaptation des locaux aux nouveaux usages (mobilier spécifiques, accessibilité des bâtiments, mise en œuvre des évolutions réglementaires, etc.). Un pôle administratif assure la transversalité des missions de secrétariat et des commandes afin d'assurer le bon fonctionnement du service, de maîtriser le budget, les dépenses du service et a en charge la fiabilisation des données patrimoniales (plans des bâtiments et campus, données surfaces). Un pôle service général d'entretien assure les missions relatives au nettoyage des locaux et à la logistique (déménagements, courrier, gestion des événements ponctuels, gardiennage) sur l'ensemble des sites universitaires et un pôle reprographie assure le transfert sur différents supports de tous types de documents, supports de cours, affiches, papeteries, signalétique... et a en charge la gestion du parc de photocopieurs. Si la structuration de la direction du patrimoine est de qualité et ses personnels compétents, elle doit se moderniser, pouvoir s'appuyer sur une base de données par la mise en œuvre d'un logiciel de gestion de patrimoine immobilier qui viendrait compléter le SI de l'établissement.

Conclusion

Consciente de sa place et de son rôle structurant sur le territoire finistérien et breton, l'UBO cherche à s'affirmer au sein du grand site de l'UBL, dans ses aspects territoriaux et institutionnels. Elle connaît ses atouts, en matière de potentiel scientifique et de partenariats internationaux propres à le stimuler, en matière d'innovation et d'intérêt pour les questions de formation et d'insertion et en matière de ressources internes en termes de compétences et de savoir-être professionnels.

Afin de poursuivre dans cette voie, elle peut compter sur ses points forts mais doit aussi être attentive à certains points de fragilité.

I – Les points forts

- Place désormais reconnue de l'UBO dans son écosystème social, économique et culturel.
- Sentiment d'appartenance fort à l'établissement, bon climat, dialogue social satisfaisant.
- Structuration de la recherche en quatre axes clairs.
- Poursuite de la rénovation pédagogique, développement de dispositifs et d'outils.
- Fort réseau associatif et implication des étudiants.
- Effort réussi de structuration des services soutiens.
- Services et compétences solides, notamment en matière financière.
- Bonne implantation territoriale dans le domaine de la formation et de la recherche en santé.

II – Les points faibles

- Place mal assurée de la direction générale des services.
- Absence d'organigramme hiérarchique et fonctionnel.
- Trop faible institutionnalisation des relations avec les organismes.
- Stratégie de valorisation insuffisamment élaborée et peu lisible.
- Retard dans l'élaboration du schéma directeur des systèmes d'information et du numérique.

III – Les recommandations

- Clarifier les rôles politiques/administratifs. Assurer un pilotage fort des services au niveau central.
- Poursuivre l'effort de restructuration des services soutien, en particulier dans le domaine de la recherche.
- Etablir rapidement un plan d'action pour remédier à la dégradation prévisible de la situation financière.
- Afficher et communiquer une ligne directrice lisible de la vie étudiante, assurer la synergie entre les services de vie étudiante.
- Poursuivre la sensibilisation et la formation des enseignants à la question de la rénovation des pratiques pédagogiques.
- Déployer une stratégie de développement de l'interdisciplinarité en recherche et formation.
- Organiser davantage l'existant au niveau international, et aboutir à l'élaboration d'une stratégie globale (liens recherche-formation).
- Développer une stratégie de valorisation cohérente, basée sur les forces et les ressources de l'UBO.

Liste des sigles

A

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDC	Conseil des directeurs de composantes
Cesim	Centre de SIMulation en santé
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CGPME	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CHRU	Centre hospitalier régional universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CM	Cours magistraux
CMI	Centre de mobilité internationale
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Com	Contrat d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de projets État-région
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CT	Comité technique

D

D	(LMD) Doctorat
DAF	Direction administrative et financière
DEG	Droit, économie, gestion
DEI	Direction Europe et International
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGS	Directeur/direction général(e) des services
DIU	
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction de la recherche et de l'innovation
DU	Diplôme universitaire

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECN	Examen classant national
ED	École doctorale
Enib	École nationale d'ingénieurs de Brest
Ensta	École nationale supérieure de techniques avancées
ENT	Environnement numérique de travail
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

F

FHU	Fédération hospitalo-universitaire
FLE	Français langue étrangère
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FTLV	Formation tout au long de la vie

G

Geisha	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
GHT	Groupement hospitalier de territoire
GOAL	Grand Ouest Acute Leukemia
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GVT	Glissement vieillissement technicité

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HIA	Hôpital d'instruction des armées
Hugo	Hôpitaux universitaires du Grand Ouest

I

IBRBS	Institut brestois de recherche en biologie-santé
Idefi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IFMK	Institut de formation en maso-kinésithérapie de Brest
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Isen	Institut supérieur de l'électronique et du numérique
IUEM	Institut universitaire européen de la mer
IUFM	Institut universitaire de formation des maîtres
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L	(LMD) Licence
Lansad	LANGues pour Spécialistes d'Autres Disciplines
LEA	Langues étrangères appliquées
LLCE	Langues, littératures, civilisations étrangères
LSH	Lettres et sciences humaines

M

M	(LMD) Master
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation

O

OF	Offre de formation
Osu	Observatoire des sciences de l'univers

P

Paces	Première année commune aux études de santé
PADP	Programme d'aide au développement pédagogique
PIA	Programme d'investissements d'avenir
Prag	Professeur agrégé affecté dans l'enseignement supérieur
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

R

RAF	Responsable administratif et financier
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines

RI	Relations internationales
Rimbo	Recherche et innovation médicale en Bretagne occidentale
S	
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
Sc	Sciences
SCD	Service commun de la documentation
SG	Secrétariat général
SHS	Sciences humaines et sociales
Siame	Service d'ingénierie, d'appui et de médiatisation pour l'enseignement
Sicma	ED santé, information/communication, informatique
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SPI	Sciences pour l'ingénieur
ST	Sciences et technologies
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SUAOIP	Service commun universitaire d'accueil, d'orientation et d'insertion professionnelle
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
T	
TD	Travaux dirigés
TP	Travaux pratiques
Tram-West	Translational Research Applied to Multifactorial diseases in the Western part of France
U	
UBL	Unité Bretagne Loire
UBO	Unité de Bretagne occidentale
UBS	Unité de Bretagne-sud
UE	Unité d'enseignement libre
UEB	Unité européenne de Bretagne
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMR-S	Unité mixte de recherche en santé
V	
VP	Vice-président

Observations du président



Fait à Brest, le 22 novembre 2016

L'Université de Bretagne Occidentale tient à remercier le Haut Comité d'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur pour la qualité et la pertinence du rapport d'évaluation 2015-2016. Ce dernier permet, en effet, l'émergence d'un diagnostic partagé sur les forces et faiblesses de l'établissement et surtout sur ses perspectives d'avenir dans un contexte toujours plus complexe, qu'il s'agisse des moyens dont dispose l'établissement pour assurer ses missions ou qu'il s'agisse des dynamiques d'organisation territoriale, qu'elles relèvent de la Loi ou d'autres registres de l'action étatique (PIA successifs notamment).

Dans un tel contexte, l'autonomie de l'établissement se fonde nécessairement sur une telle séquence d'auto-évaluation interne et d'évaluation externe, telle qu'offerte par la visite du comité HCERES en juin 2016, et ce d'autant plus qu'elle coïncidait avec un changement de gouvernance, l'élection d'un nouveau président et d'une nouvelle équipe de vice-président(e)s.

Un établissement sûr de ses forces...

Depuis sa création en 1971, l'Université de Bretagne Occidentale jouit d'une identité et d'un dynamisme forts qui seuls peuvent permettre de contrebalancer une situation perçue comme périphérique dans l'espace national de l'ESR. Aujourd'hui, valorisant ses potentialités et stimulant des dynamiques de réseau dont elle est le centre, particulièrement dans le champ des sciences et technologies marines, l'UBO a su faire de cette pointe de l'Europe un pôle attractif d'enseignement et de recherche à l'échelle internationale.

La construction progressive d'un écosystème cohérent et fertile en Bretagne Occidentale

Comme y insiste le rapport, la dynamique engagée depuis des décennies a enfin abouti lors du contrat précédent à une pleine reconnaissance du rôle de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le développement de l'Ouest breton, aussi bien sur le plan économique, social que culturel, et particulièrement de l'université métropolitaine qu'est l'UBO. Ainsi l'Université a-t-elle pu tirer parti des différentes dispositions prévues dans les récentes lois de décentralisation (NOTRe et MAPTAM), pourtant sources potentielles d'instabilité et de bouleversements du paysage national de l'ESR. A cet égard, l'année 2016 se montre particulièrement significative puisqu'elle voit se déployer, au niveau des différents degrés de compétence territoriale, diverses initiatives auxquelles l'UBO est fortement associée :

- mise en œuvre de la *Stratégie Métropolitaine de Développement Économique* de Brest Métropole, dont un volet est expressément consacré à l'ESR, à travers notamment un plan d'actions concertées ainsi que l'émergence, sur la base de relations bilatérales existantes, d'une « conférence de l'enseignement supérieur et de la recherche » ;
- élaboration d'un Schéma Départemental Universitaire et Scientifique, par lequel le Conseil Départemental du Finistère entend poursuivre son soutien à l'enseignement supérieur et à la recherche en territoire ;
- mise en chantier de nouvelles conventions de partenariat avec les EPCI de Quimper et de Morlaix, sites secondaires de l'Université.

La réalisation du potentiel d'interactions économiques, sociales et culturelles entre l'Université et ses territoires

Aussi bien par la création en 2016 de la Fondation UBO que par le développement des activités du service « Relations Entreprises et Partenariats » créé en 2015, l'UBO s'investit dans une plus forte structuration de ses liens, nombreux mais souvent éclatés, avec les acteurs socio-économiques, notamment dans le domaine de la banque-assurance ou celui de l'agro-alimentaire. Par ailleurs, une réorganisation des initiatives culturelles de l'établissement, ainsi que la création à venir d'un nouveau champ de formations dans le domaine des Arts, va permettre de mieux structurer les partenariats avec un tissu culturel reconnu, très présent et dynamique, à la pointe bretonne. Enfin, l'obtention d'une dotation exceptionnelle de l'Etat dans le cadre de l'Appel à Manifestation d'Intérêt « Formation Continue » va permettre de compléter une offre FTLV déjà clairement identifiée comme un marqueur fort de l'établissement.

Présidence
3, rue des Archives
CS 93837
29238 Brest cedex 3
Tél. +33 (0)2 98 01 60 03
president@univ-brest.fr

UNIVERSITÉ
BRETAGNE
LOIRE

La constitution progressive d'un Pôle Ouest de la ComUE UBL :

La création au printemps 2016 de la ComUE la plus vaste de France, l'Université Bretagne Loire, va s'accompagner d'un resserrement des liens entre établissements géographiquement et thématiquement proches, et diverses initiatives récentes montrent le rôle moteur de l'UBO dans ce cadre :

- le projet d'I-Site *Brest Universeatech*, finalement non retenu, montre cependant la capacité d'acteurs institutionnellement hétérogènes à construire à l'Ouest de la Bretagne un projet très bien évalué pour son potentiel scientifique et son ancrage dans le paysage socio-économique. Il doit conduire à de nouvelles initiatives dans le cadre du PIA 3, en se fondant sur une dynamique volontariste des partenaires réunis autour de l'UBO, dynamique restée entière au-delà du projet I-Site,
- l'émergence d'un rapprochement stratégique, aujourd'hui en phase d'élaboration, entre l'UBO et l'UBS, constituera l'un des vecteurs de développement et de mise en convergence des forces ESR présentes dans le territoire lors du prochain contrat,
- la signature en septembre 2016 d'une convention tripartite entre l'UBO, le CHRU et l'Hôpital brestois d'Instruction des Armées manifeste l'importance et la vitalité, d'ailleurs soulignées par le rapport d'évaluation, de la place brestoise en matière de formation et de recherche dans les disciplines de santé,
- l'approbation sans réserve par les conseils d'administration des quatre universités bretonnes du rattachement de l'ESPE de Bretagne à l'UBO à l'horizon 2017 montre que le contexte tendu de 2007-2008 fait partie du passé et que la capacité de l'UBO à incarner une politique de portée régionale autour de la formation des maîtres est aujourd'hui pleinement reconnue,
- enfin, le vote largement majoritaire du *Projet de Site* par le CA de l'UBL le 24 octobre 2016, qui insiste notamment sur la nécessité de voir émerger au sein du grand ensemble, des marqueurs à la fois thématiques et territoriaux, est pensé en cohérence avec la stratégie de l'UBO en matière de formation et de recherche.

La reconnaissance désormais acquise de la structuration de la recherche en quatre axes majeurs :

Le travail accompli lors du précédent contrat visant à mieux structurer l'ensemble des recherches présentes à l'UBO doit désormais porter ses fruits dans le contrat à venir :

- si la structuration en 4 axes, et en 4 instituts ayant statut de composantes, est acquise, elle doit désormais faire l'objet de politiques différenciées et différenciantes en faveur de chacun des axes : l'axe Mer collabore depuis plusieurs décennies avec le CNRS, l'IRD et Ifremer, via la création de l'IUEM, mais aussi avec la Station Biologique de Roscoff (UPMC), il doit accroître son rôle moteur pour l'établissement et son développement international ; l'axe Math-Stic, qui bénéficie de deux UMR au fort potentiel, peut s'inscrire dans de fortes thématiques, reconnues notamment au niveau régional (cybersécurité) en lien avec une offre de formation attractive ; l'axe Santé-Agro-Matière regroupe des laboratoires forts inscrits dans des thématiques assez disparates mais fortement intégrées à l'écosystème ; l'axe SHS, toujours éclaté, doit poursuivre la recherche de thèmes de convergence en son sein comme avec les autres axes forts de l'établissement. La création de ces trois nouvelles composantes fédératives sous forme d'instituts et l'élaboration avec chacune d'elle d'un « contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens » doit permettre d'identifier les besoins respectifs et stimuler des dynamiques structurantes ainsi que de promouvoir les recherches transdisciplinaires aux interfaces des axes (MathsSTIC-Mer, SHS-santé...).
- le développement du « réflexe de valorisation de la recherche » est aussi un levier fort de l'action continue de l'UBO, que ce soit en interne ou via le partenariat avec la SATT Ouest Valorisation : aussi bien la création en cours d'une filiale universitaire que la nouvelle structuration de la Direction Recherche et Innovation de l'établissement et des plateformes technologiques doivent permettre de mieux infuser au sein de l'UBO la nécessaire politique de valorisation des activités et des résultats de la recherche dans chacun des quatre axes.
- la structuration des axes de recherche doit permettre de mieux identifier les vecteurs d'attractivité de l'offre de formation : à l'instar de l'axe Mer, qui dispose déjà d'une attractivité nationale et internationale globalement satisfaisante en master et doctorat, les autres axes sont désormais en mesure d'insuffler au sein des UFR une logique généralisée de différenciation accrue, seule à même d'encourager les licenciés hors de Bretagne à venir étudier à la pointe bretonne, à l'image de ce qui existe déjà dans les formations « Patrimoine » ou encore « Image et Son ».

La poursuite d'un élan considérable en faveur de l'insertion professionnelle fondé sur l'innovation pédagogique

La politique de l'UBO est marquée depuis de nombreuses années par un élan considérable en faveur de l'accueil et de l'information des lycéens comme de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, ainsi qu'en témoignent notamment les brillants résultats obtenus dans les enquêtes d'insertion à 30 mois des diplômés de master. Une telle implication s'est peu à peu accompagnée, comme le relève le rapport d'évaluation, d'une politique incitative forte en matière d'innovation pédagogique. Une telle politique ne peut qu'être accentuée dans les années à venir, car elle constitue un levier considérable pour le développement des objectifs de l'établissement : amélioration du taux de réussite, poursuite de la politique en faveur de l'égalité des chances, attractivité des formations, insertion professionnelle encore améliorée via la systématisation de la politique des stages, des cursus en alternance ou en apprentissage. Elle doit aussi s'appuyer sur la montée en puissance du SIAME, désormais clairement identifié comme service universitaire de pédagogie.

Les initiatives étudiantes, une richesse pour l'UBO

Soulignée à juste titre dans le rapport d'évaluation, l'existence à l'UBO d'un très fort potentiel en matière d'engagement étudiant se traduit dans de multiples initiatives, que l'établissement a la chance de pouvoir s'attacher davantage à soutenir qu'à provoquer. Pour autant, la structuration spécifique mise en place à l'UBO par la création, conjointement avec le CLOUS de Brest, de la Pépinière des Solidarités Étudiantes, dont le succès attendu pourra permettre la généralisation à tous les sites, montre que la richesse n'implique pas l'immobilisme et qu'une diversification des modes d'action en la matière est toujours possible.

Vers un contrat social avec les personnels et les étudiants

Le rapport d'évaluation note opportunément les forces sur lesquelles l'UBO peut s'appuyer grâce au fort sentiment d'appartenance de ses personnels ainsi qu'aux politiques déployées aussi bien au sein de la Direction des Ressources Humaines que dans les composantes et des services. Dans un contexte marqué par l'incertitude budgétaire comme par la multiplication des réformes disparates, l'existence pleine et entière d'une « communauté universitaire » où chacun trouve et reconnaît sa place, doit constituer une priorité dans la politique de l'établissement. Riche de l'investissement sans faille de ses 2250 personnels, l'UBO doit en permanence conserver le souci d'associer chacun à la stratégie d'établissement, à travers le dialogue avec ses composantes comme avec les organisations représentatives.

Cela dit, la communauté se doit aussi d'associer personnels et étudiants autour d'un bien-être commun : cela se traduit par la poursuite de la dynamique « Bien Etre au Travail » initiée lors du contrat 2012-2016, mais aussi par une reconnaissance accrue de la diversité des situations de travail et d'études, ou encore par l'émergence d'une offre de services cohérente en matière d'action sociale, d'accès à la culture et à la pratique sportive.

Le destin de l'UBO est ainsi celui d'un établissement appelé à persévérer dans son identité, c'est-à-dire d'une identité ouverte sur le monde et forte de ses éléments fondateurs et différenciants. A la fois Université du bout du monde et Université ouverte sur l'océan, elle peut compter sur ses points forts pour dessiner un projet d'avenir résolument ambitieux pour les années à venir, dans un contexte pourtant marqué par des difficultés structurelles et conjoncturelles.

... et conscient des défis qui l'attendent

La difficulté majeure à laquelle est confrontée aujourd'hui l'UBO et la source principale de sa fragilité tiennent incontestablement à la profonde conversion en cours de la politique de l'Etat en direction des établissements d'enseignement supérieur et plus particulièrement des Universités. La baisse constante de la dotation récurrente, qu'il s'agisse de la fin de la prise en compte du GVT ou du transfert vers une logique d'appel à projets de pans entiers (recherche, mais pas uniquement) de l'ancien financement récurrent, la fin de toute perspective de bonus contractuel au niveau des établissements, la prise en compte insuffisante de l'augmentation considérable des effectifs (+20% pour l'UBO entre les données SISE 2014 et 2016), tout concourt à imposer à l'Université une politique de restrictions qui ne doit pourtant pas conduire à l'abandon de ses missions ou au rétrécissement de son champ d'action. Compte tenu de la situation propre aux établissements disposant des responsabilités et compétences élargies, il convient de prendre en compte ce nouvel état de fait et de déterminer une politique en fonction des leviers réellement disponibles.

Le développement d'une offre de formation continue déjà consistante

A cet égard, l'UBO s'est depuis bien longtemps voué au développement de son offre de formation continue à destination des salariés et des entreprises de la Région voire au-delà. Le contrat quinquennal qui s'achève aura ainsi notamment été l'occasion d'un fort développement des formations en alternance, aussi bien dans les IUT que dans d'autres composantes, comme l'IAE ; de même, elle a construit de longue date des partenariats avec diverses branches professionnelles visant au déploiement de l'alternance. Compte tenu en outre de la situation économique générale de l'Ouest breton, les marges de manœuvre rapidement identifiables ne sont pas légions, mais elles seront toutes explorées, comme notamment l'accroissement d'une offre de certifications présentées sous forme de modules autonomes ou encore une optimisation systématique du coût complet de chaque formation offerte en formation continue.

La création de la fondation UBO et d'une filiale universitaire de gestion d'activités commerciales

La création de la fondation UBO n'a pas vocation à compenser le désengagement de l'Etat, mais à incarner une interaction forte avec le territoire et les milieux socio-économiques, en vue de l'émergence d'actions nettement ciblées au service de la formation et de la recherche. Dès lors, la nécessaire montée en puissance de cette nouvelle structure devra être pensée dans son lien indirect, et non direct, avec la problématique financière proprement dite de l'établissement. Le projet de filiale, quant à lui, permettant une meilleure gestion de la commercialisation des activités d'expertise et des prestations offertes au monde socio-économique, doit constituer à moyen terme un fort levier de rationalisation et donc d'augmentation du potentiel de développement des financements issus du secteur privé (entreprises, R&D) comme public (études commandées par les collectivités, notamment dans les SHS). La création de la filiale doit nécessairement s'accompagner d'une montée en puissance de la stratégie globale de valorisation de l'établissement : celle-ci doit permettre d'associer l'ensemble du potentiel

de valorisation des activités ainsi que les ressources technologiques de l'établissement autour de deux objectifs : améliorer l'interaction quotidienne avec la SATT et rassembler dans un même service commun l'ensemble des plateformes technologiques de l'établissement.

En parallèle, et sans être défaitiste sur la capacité de l'UBO à développer encore davantage ses ressources propres, il convient d'affirmer que l'établissement ne pourra faire face financièrement à l'avenir sans une nouvelle approche de sa politique de dépenses et une rationalisation accrue de ses outils de gestion.

Améliorer rapidement et fondamentalement les outils de pilotage et de mise en cohérence des missions

Si la situation de l'établissement est saine, comme le reconnaît le rapport d'évaluation, et si l'UBO a la chance de pouvoir s'appuyer sur des directions efficaces et de haut niveau, notamment comme souligné dans le rapport au niveau des champs RH, Finances ou Patrimoine, l'enjeu majeur des années à venir consiste dans la capacité de l'établissement à réduire ses dépenses sans affecter le cœur de ses activités. Pour ce faire, et conformément aux recommandations du comité, elle devra donc à l'avenir :

- *construire une direction générale des services clairement positionnée et opérationnelle* : les années 2012-2016 ont permis l'émergence de directions capables de soutenir un champ de la politique d'établissement, que ce soit pour la formation, la recherche ou la politique internationale. En lien avec les directions RH, Finances et Patrimoine, l'ensemble des directions doit désormais s'atteler à la mise en œuvre d'une politique commune, convergente et animée par un projet commun. Il revient naturellement à la Direction Générale des Services d'élaborer et de construire ce projet, en lien avec les structures administratives présentes dans les composantes et les services, permettant une mise en cohérence accrue des leviers d'actions, une meilleure évaluation de chaque mesure prise et, ainsi, un meilleur contrôle de la gestion des différentes activités de l'établissement. A l'heure où l'existence d'une politique cohérente de la dépense devient cruciale, cette insuffisance constitue un handicap majeur, qu'il conviendra de supprimer de manière volontariste : même si des progrès notables sont apparus ces dernières années dans le contrôle de gestion, notamment en matière de prévision de dépenses de masse salariale, le caractère limité de nos capacités en matière de comptabilité analytique pénalise le pilotage de l'établissement comme le dialogue de gestion avec les composantes, faute de disposer de tous les outils nécessaires à l'établissement d'un diagnostic partagé.
- *élaborer rapidement un schéma directeur du système d'information et des usages du numérique* : l'UBO dispose depuis 2008 d'un Comité organisationnel du système d'information, qui a évolué en 2016 pour intégrer désormais les usages du numérique (COSINUM). Cette instance de gouvernance a notamment pour missions de préparer le schéma directeur du SI et du numérique et la définition des moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Ce schéma directeur devrait permettre de bénéficier d'un éventail affiné d'indicateurs consolidés.
- *clarifier l'organigramme et la construction de la GPEEC* : la période 2012-2016 a permis une montée en puissance de la structuration des services et du dialogue de gestion avec les composantes et les unités de recherche, qui doit être poursuivie, voire accélérée. L'UBO dispose déjà d'indicateurs satisfaisants, qui seront bientôt enrichis par la finalisation de la cartographie des emplois et l'émergence de relations plus fluides avec les organismes de recherche partenaires.
- *construire un partenariat explicite avec les organismes de recherche* : qu'il s'agisse de la stratégie de l'établissement ou de la cohérence de sa gestion, l'absence de convention globale avec les organismes de recherche pénalise aujourd'hui l'UBO. A cet égard, l'annonce récente de la mise en chantier d'une convention de site, au périmètre UBL, avec le CNRS constitue un levier d'action pertinent et prometteur. L'existence de relations suivies et convergentes avec les autres organismes partenaires (INSERM, IRD, Ifremer) doit, elle aussi, permettre de mieux définir des objectifs communs et des moyens d'action complémentaires à l'avenir.

L'Université de Bretagne Occidentale, forte de ses 2250 personnels et riche de ses 20000 étudiants, se trouve à un tournant de son histoire. Consciente de devoir maintenir un enseignement et une recherche de haute qualité s'inscrivant dans le concert mondial de la formation et de la recherche scientifique, elle doit parallèlement poursuivre son effort de structuration, trouver de nouveaux leviers de développement et affirmer résolument son identité à la pointe de l'Europe.

Cet enjeu s'inscrira dans un contexte contraint et mouvant, mais l'UBO saura, comme par le passé, en tirer profit pour accomplir toutes ses missions de manière innovante.

Le Président de l'Université de Bretagne
Occidentale


Matthieu GALLOU



Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Université de Bretagne occidentale a eu lieu du 31 mai au 2 juin 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Christine Bouissou, vice-présidente du conseil d'administration de l'université de Paris 8 Saint-Denis.

Ont participé à l'évaluation :

- Micheline Barthout, vice-présidente Formations, université Paris Est.
- Vincent Dufour, enseignant-chercheur, École pratique des hautes études, ancien directeur de la recherche et de l'enseignement supérieur auprès du Conseil régional du Languedoc-Roussillon.
- Denis Bertin, vice-président délégué Amidex, Aix Marseille université.
- Gilles Gay, ancien directeur-général des services de l'université Claude Bernard Lyon 1.
- Guy Moulin, professeur des universités-praticien hospitalier, ancien président de la commission médicale d'établissement du centre hospitalo-universitaire de Marseille.
- Quentin Spooner, secrétaire général de la FAGE (Fédération des Associations Générales Etudiantes), et élu au conseil académique, commission de formation et de vie universitaire de l'université de Reims Champagne-Ardenne.
- Manuel Garcia Velarde, professeur, ancien directeur de l'Institut Pluridisciplinaire de l'Université Complutense de Madrid, ancien recteur du Centre International des Sciences Mécaniques (CISM) à Udine, Italie et Président du Jury LABEX 2010-11.

Xavier Lafon, délégué scientifique, Hélène Balmette et Étienne Cazin, chargés 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>