HCERES

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

Établissements

Rapport d'évaluation de l'université de Rennes 1

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]	*Au nom du comité d'experts,*[2]
Michel Cosnard, président	Dean Lewis, président 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 – Positionnement stratégique de l'établissement 7

II – Politique de partenariat 7

1 ● Partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche 7

2 ● Partenariat avec les organismes de recherche 9

3 ● Partenariat avec les collectivités territoriales et le monde socio-économique 9

III – Relations avec le CHU 9

IV – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie 10

V – L'affirmation de l'identité et la communication 11

La recherche et la formation 13

I – La politique de recherche 13

1 ● La structuration de la recherche 13

2 ● Mise en œuvre de la politique de recherche et pilotage 13

3 ● Politique de recrutement et de gestion des ressources humaines 14

II – La politique de formation initiale et continue 15

1 ● Le pilotage de l'offre de formation 15

2 ● La formation continue 17

III – Le lien entre recherche et formation 17

IV – La politique documentaire 19

La réussite des étudiants 21

I – Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle 21

II – La vie étudiante 22

La valorisation et la culture scientifique 25

I – La valorisation des résultats de la recherche 25

II – La diffusion et le développement de la culture scientifique et technique 26

Les relations européennes et internationales 29

I – En matière de recherche 29

II – En matière de formation 30

Le pilotage 33
I – La projection pluriannuelle et la construction du budget 33
II – Les processus et procédures pour accompagner la stratégie 34
III – Le pilotage en matière de ressources humaines 34
IV – Le pilotage budgétaire 35
V – Le système d'information 36
VI –La politique du patrimoine immobilier 36

Conclusion 39
I – Les points forts 39
II – Les points faibles 40
III – Les recommandations 40

Liste des sigles 41

Observations du président 45

Organisation de l'évaluation 51

Présentation

La région Bretagne est la 7ème région de France en ce qui concerne le nombre d'habitants (3,3 M en 2014 ce qui correspond à environ 5 % de la population nationale) et le nombre d'étudiants (110 700 en 2011, 4,95 % de la population estudiantine nationale), elle oscille entre la 4ème et 6ème place au niveau des indicateurs recherche[3]. Les taux d'étudiants bacheliers (89,9 %) et de diplômés au niveau licence (62,7 %) sont supérieurs aux moyennes nationales (respectivement 85,8 % et 59,7 %) alors qu'ils sont inférieurs pour les niveaux master (34 %) et doctorat (3,4 %) (moyennes nationales respectivement 35,8 % et 4,5 %). Du point de vue disciplinaire, les activités de recherche sont plus marquées sur les secteurs de l'agro-alimentaire, de l'écologie, de la biologie marine et des STIC.

L'université de Rennes 1 est une université pluridisciplinaire scientifique avec un secteur santé adossé au Centre hospitalo-universitaire (CHU) de Rennes. Les activités de l'université s'exercent sur 380 000 m^2 répartis sur 3 campus à Rennes (Beaulieu, Villejean et Centre) et 11 sites distants dont Lannion, Saint-Brieuc et Saint-Malo.

En 2015-2016, hors formations paramédicales, l'université de Rennes 1[4] accueille près de 28 000 étudiants dont 10 % en formation continue. Ses effectifs ont régulièrement augmenté depuis 2012 (26 690 étudiants). Environ 1100 étudiants relèvent de l'alternance en formation initiale (FI) ou continue (FC) et 13 % sont des étudiants internationaux. Le taux d'étudiants boursiers est de 26 %. Son offre de formation se décline suivant les 4 domaines disciplinaires sciences et technologies, santé, droit économie gestion et sciences humaines et sociales, au sein de 19 composantes.

L'offre de formation LMD représente globalement 16 mentions de licence, 38 spécialités de licence professionnelle et 29 mentions de master (hors MEEF[5], 2 mentions) débouchant sur 123 spécialités. L'université de Rennes 1 propose également une offre de formation complémentaire à travers plus de 100 diplômes d'université (DU) ou diplômes interuniversitaires (DIU).

L'université de Rennes 1 se qualifie d'université de recherche et figure régulièrement dans les classements internationaux (classement académique des universités mondiales de Shanghai depuis 2007). Elle a structuré sa stratégie et son pilotage de la recherche au sein de quatre grands secteurs : mathématiques et STIC, sciences de la matière, sciences du vivant, sciences de l'homme, des organisations et de la société qui s'appuie sur 32 structures de recherche dont 22 unités mixtes de recherche (UMR), 3 unités mixtes de service (UMS), 1 unité de service et de recherche (USR) et 4 structures fédératives de recherche (SFR).

Environ 1 000 doctorants, dont une grande majorité (94 %) sont financés et dont 1/3 bénéficient de contrats doctoraux, sont inscrits dans 4 écoles doctorales (ED) : sciences de la matière, mathématiques-télécommunications-informatique-signal-systèmes électroniques, vie-agronomie-santé, sciences de l'homme, des organisations et de la société.

L'université de Rennes 1 a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010. Son budget 2015 est de 292,2 M€, dont la part des recettes est couverte à 76 % par les subventions de l'état et 65 % de sa dépense est consacrée au poste masse salariale.

Du point de vue des ressources humaines, l'université de Rennes 1 rassemble 1 830 enseignants-chercheurs (EC) et enseignants, 1 482 Biatss. 340 chercheurs issus des organismes (CNRS, Inserm, Inra et Inria) sont également présents au sein des UMR. En 2014, les enseignants se répartissaient entre 1 204 titulaires (dont 83,3 % d'EC) et 413 non titulaires contractuels, et les Biatss entre 1032 titulaires et 450 non titulaires[6][7].

L'université de Rennes 1 a conforté un réseau de partenariats avec les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) au niveau de la métropole rennaise (établissements de l'ESR et organismes de recherche), ainsi que des deux régions Bretagne et Pays de la Loire à travers la nouvelle Communauté d'universités et établissements (Comue) interrégionale Université Bretagne Loire (UBL) créée en janvier 2016 succédant aux 2 Pôles de recherche et

[3] Source : MENESR – diagnostic territorial de la région Bretagne (STRATER), mars 2014.

[4] Note de caractérisation établie par l'université de Rennes 1, octobre 2015.

[5] Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation.

[6] Fiche du portail « Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements (Persé), direction générale des ressources humaines du MENESR.

[7] Source : bilan social de l'université de Rennes 1, 2013.

d'enseignement supérieur (Pres), Université européenne de Bretagne (UEB) côté Bretagne et Université Nantes Angers Le Mans (UNAM) côté Pays de la Loire.

La stratégie de développement de l'université de Rennes 1 est en cours de repositionnement compte tenu du projet de fusion avec l'université Rennes 2 qui n'a pas abouti en 2015 et de la récente création de la Comue UBL[8]. Par ailleurs, il est à noter que le président et la nouvelle équipe présidentielle (depuis avril 2016) ont inscrit leur action dans la continuité de celle de l'équipe précédente.

Les principales conclusions du dernier rapport de l'AERES de 2011 insistaient sur la nécessité de : préciser les choix stratégiques de l'université et caractériser plus finement les moyens en soutien à la stratégie ; de renforcer la pluridisciplinarité et l'interdisciplinarité ; de poursuivre la réorganisation de l'administration.

En prenant en compte ces conclusions, le référentiel de l'évaluation externe du HCERES et les nouvelles attentes de l'université de Rennes 1, le comité a privilégié les axes d'analyse suivants pour guider son évaluation :

- positionnement stratégique de l'université de Rennes 1 au niveau local et régional (métropole, région(s)), articulation des politiques des établissements et répartition des compétences avec la Comue ;
- politique d'attractivité internationale de l'université de Rennes 1 en formation et en recherche, politique internationale ;
- cohérence entre la gouvernance et le pilotage ;
- caractère différenciant de la recherche menée à l'université de Rennes 1 et articulation avec les axes directeurs de la métropole rennaise et de la Comue ;
- soutenabilité financière et projection pluriannuelle.

[8] La Comue UBL comprend 27 membres dont 7 universités, université d'Angers, université de Brest, université Bretagne-Sud, université du Mans, université de Nantes, université de Rennes 1, université Rennes 2 ; 15 écoles, ECN, EHESP, Enib, Ensam, ENSCR, Mines Nantes, Ensta Bretagne, ENSAI, ENS Rennes, ESA, IEP Rennes, Télécom Bretagne, Insa Rennes, Agrocampus ouest, Oniris ; 4 organismes de recherche et une agence d'expertise, CNRS, Ifremer, Inria, IRD, Anses.

La stratégie et la gouvernance

I – Positionnement stratégique de l'établissement

Durant le contrat quinquennal 2012-2016 et conformément aux objectifs stratégiques de ce contrat, l'université de Rennes 1 a conforté son positionnement comme université de recherche dite intensive, pluridisciplinaire à composante santé, ouverte vers les milieux socio-économiques, ancrée dans son territoire, visible à l'échelle internationale. Durant cette période, l'université de Rennes 1 a amené ses structures de recherche et ses partenaires (écoles, organismes de recherche, Satt Ouest Valorisation, fondation, etc.) vers un renforcement de la qualité et une plus grande visibilité à l'échelle internationale des activités de recherche du site rennais. Cela s'est traduit par un effort de structuration autour de quatre secteurs thématiques prioritaires (mathématiques et STIC, sciences de la matière, sciences du vivant, sciences de l'homme, des organisations et de la société) et leurs interfaces, mais aussi par une ambition forte pour la valorisation des résultats de la recherche (rôles de la Satt et de la fondation de l'université de Rennes 1) et enfin par le renforcement de partenariats stratégiques à l'international.

Son offre de formation est complète et complexe pour à la fois prendre en compte les projets des étudiants et les besoins du monde socio-économique. Cette offre de formation intègre notablement la dimension innovation pédagogique, à moindre mesure la dimension internationalisation de l'offre et plus marginalement une politique de mise en œuvre de formation pluridisciplinaire ou interdisciplinaire qu'il serait souhaitable de poursuivre avec l'université Rennes 2. Concernant la vie de campus et plus particulièrement la vie étudiante, l'université de Rennes 1 s'inscrit dans la dynamique du site universitaire rennais offrant une vie étudiante de qualité.

Pour mener à bien ses orientations stratégiques, l'université de Rennes 1 a entrepris d'établir un réseau de partenariats très exhaustifs comprenant les autres établissements de l'ESR des régions Bretagne et Pays de la Loire, les organismes de recherche, le Crous, ainsi que les collectivités territoriales (schéma directeur universitaire, schéma directeur eau énergie, CPER, etc.).

La déclaration des axes stratégiques de développement de l'établissement pour le contrat quinquennal 2017-2021[9] se situe dans la continuité des priorités stratégiques du contrat 2012-2016. L'abandon du projet de fusion avec l'université Rennes 2 a impacté et vraisemblablement altéré la mise en œuvre de la stratégie de l'université de Rennes 1, ainsi que le déploiement de sa nouvelle gouvernance et de l'organisation administrative qui lui est associée. Cet évènement, ainsi que celui de la candidature à la labellisation Initiative d'excellence (Idex), n'ont pas permis au site rennais de profiter de l'effet levier attendu pour renforcer son leadership. Quoi qu'il en soit, l'université de Rennes 1 a intérêt, et cela rejoint sa volonté, à poursuivre le renforcement du site rennais et à affirmer son identité au sein de la Comue.

II – Politique de partenariat

L'université de Rennes 1, qui se positionne dans un contexte géopolitique et institutionnel complexe et multi-échelles, a mis en place une politique de partenariat volontariste. Cette action est considérée comme impérative par le comité pour lui permettre d'affirmer son identité ainsi que son rôle moteur aux échelles métropolitaine et régionale, mais aussi pour lui permettre de mener efficacement ses missions et accompagner son ambition d'être une université de recherche intensive, de premier plan national et visible à l'international.

1 ● Partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche

Concernant les partenariats avec les établissements de l'ESR, cette politique s'appuie, d'une part, sur un réseau de collaborations (conventions d'association au sens de la loi du 22 juillet 2013, conventions de collaboration) multi-concentrique à l'échelle de la métropole rennaise et, d'autre part, au sein la Comue.

[9] Déclaration des axes stratégiques de développement de l'établissement communiqués au HCERES, octobre 2015.

Cette organisation multi-échelles qui est en cours de construction pose clairement les questions de la lisibilité, de la répartition des prérogatives et des moyens associés et *in fine* de son efficacité au regard des ambitions que porte l'université de Rennes 1. Les échecs récents aux Programme d'investissements d'avenir (PIA) (candidatures Idex) et les résultats futurs sont des éléments à prendre en compte impérativement pour compléter ou modifier cette organisation ainsi que sa gouvernance.

Même si le projet de fusion avec l'université Rennes 2 n'a pas été achevé, l'université de Rennes 1 a souhaité capitaliser sur le travail d'état des lieux et de collaborations entre services réalisé dans le processus *ante* fusion, ce qui se traduit par la consolidation d'actions de gouvernance croisée ou commune (bureau commun), d'actions communes (vie de campus : culture et sport) ou des offres de services partagées. Le climat de confiance entre les deux établissements est resté de bonne qualité[10], ce qui devrait permettre de renforcer la collaboration, les mutualisations de services (audiovisuel, département d'étude de français et de langues étrangères, etc.) et la définition des modèles économiques associés.

Plus largement, au niveau métropolitain, l'université entretient un réseau de collaborations historique et solide avec l'ensemble des écoles rennaises (cf. composition Comue) qui reconnaissent toutes le rôle moteur de l'université de Rennes 1 et l'importance de leur collaboration avec cet établissement. Dans un contexte budgétaire contraint, il convient de terminer le travail commun de remise à plat des modèles économiques des services partagés ou offerts par l'université de Rennes 1. Cette organisation montre une forte imbrication des établissements qui sont cotutelles d'UMR avec l'université de Rennes 1, et qui, outre leurs propres diplômes, co-accréditent des masters, portent des écoles doctorales et délivrent leurs diplômes de doctorats. En prenant en compte la présence d'écoles internes à l'université de Rennes 1, on peut s'interroger sur la lisibilité globale de l'offre de formation à ces niveaux et notamment des passerelles qui sont offertes aux étudiants.

La structuration des écoles d'ingénieurs dans une structure fédérative en projet et la mise en place de la Comue UBL pourront contribuer au renforcement de la cohérence et de la lisibilité de cette offre de formation.

Au niveau interrégional, l'université de Rennes 1 est un des piliers[11] de la récente Comue UBL qui s'est construite dans un contexte géopolitique mouvant. Pour l'université de Rennes 1, il conviendra de mesurer à moyen terme la valeur ajoutée de la Comue qui comporte un nombre important de membres, qui interagit avec deux conseils régionaux et qui s'appuie sur des métropoles de tailles différentes, construisant, pour certaines, leur propre organisation universitaire (cas de la future Fondation de coopération scientifique (FCS) de Rennes). On peut légitimement s'interroger sur la répartition des prérogatives et/ou des moyens entre la Comue UBL et l'université de Rennes 1, compte tenu du chevauchement des stratégies et des prérogatives des différentes structures universitaires ; on peut aussi s'interroger sur l'impact de cette répartition quant à la lisibilité d'ensemble et sur l'identité de l'université de Rennes 1. Le portage par la Comue de la mission d'accueil des étudiants étrangers semble constituer une forte valeur ajoutée pour le site rennais. En revanche, la volonté de la Comue de s'afficher université de recherche visible à l'international, grâce notamment à des partenariats stratégiques, interpelle au regard de la même ambition portée par l'université de Rennes 1. L'articulation de la politique de recherche (s'appuyant sur des départements de recherche dotés de moyens très limités) et de la politique doctorale (basée sur des co-accréditations entre établissements de la Comue) et de la politique de moyens associée constitue un point de vigilance.

Cette organisation interrégionale a coordonné de manière minimaliste les réponses aux appels à projet PIA Idex-Isite ; elle pourra être fragilisée par des dynamiques métropolitaines différentes, consécutives au succès de tout ou partie des trois projets Isite déposés séparément par les sites de Rennes, Nantes et Brest[12].

[10] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015, p. 10.

[11] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015, p. 12.

[12] Au moment de la visite du comité les trois projets Isite étaient en phase d'examen par le jury international. Depuis, les projets Isite de Nantes et Rennes ont été présélectionnés.

2 ● Partenariat avec les organismes de recherche

Le partenariat avec les organismes de recherche est classique et s'appuie notamment pour le CNRS par une convention de site rennais signée en 2013 avec le CNRS[13], convention qui a permis de formaliser un partenariat global quinquennal en appui de l'université et des autres établissements rennais. Le prochain contrat devrait permettre de conforter les partenariats avec l'Inra et l'Inserm (renforcement du nombre d'unités mixtes de recherche).

Ce partenariat pourrait toutefois être objectivé par la mise en place d'un dialogue de gestion plus régulier.

Enfin il est à noter que les thématiques scientifiques retenues dans le cadre des trois projets Isite n'ont pas reçu un assentiment appuyé de tous les organismes de recherche.

3 ● Partenariat avec les collectivités territoriales et le monde socio-économique

Au niveau des collectivités territoriales, le partenariat entre l'université de Rennes 1 et Rennes métropole est historique et fort. Il se traduit par une politique d'investissement (CPER, etc.) et des financements de montants notables et, plus récemment, par la mise en place d'un schéma directeur universitaire associant notamment les établissements rennais et le Crous. La métropole a une forte implication dans le projet Isite rennais, participant déjà à la gouvernance de la Fondation[14]. Il existe aussi un partenariat étroit avec les conseils départementaux et le conseil régional de Bretagne, qu'il conviendra de repositionner compte tenu de la nouvelle organisation territoriale et des nouvelles prérogatives des régions et des métropoles dans les domaines de l'innovation, du développement économique et de l'ESR.

Enfin, concernant les interactions avec le monde socio-économique et le milieu industriel, la fondation université de Rennes 1 joue un rôle reconnu par les industriels notamment les PME/PMI, servant à la fois de lieu de rencontre, de structure d'orientation vers les unités de recherche et de structure d'accompagnement (financement de CRCT et de décharges pour les personnels de l'université, par exemple). La Satt Ouest Valorisation, dont l'université de Rennes 1 est un acteur majeur, a su développer ses missions en s'appuyant sur l'expérience acquise au sein du Groupement d'intérêt scientifique (GIS) Bretagne Valorisation. L'université de Rennes 1 a une politique volontariste de soutien à la création de laboratoires communs avec des entreprises. Son implication dans l'Institut de recherche technologique (IRT) BCOm est à souligner (participation au CA, mise à disposition de personnels) mais n'a pu être évaluée par le comité, en termes de résultat.

Après les deux premiers échecs aux candidatures Idex, le projet de fusion entre les deux universités rennaises non abouti, et avec l'ambition de mieux répondre à l'appel à projet Isite, l'université de Rennes 1 propose de transformer sa fondation universitaire en FCS partagée avec l'ensemble des organismes et établissements rennais pour, si sa candidature est retenue, porter et piloter l'Isite[15] rennais et mettre en place une gouvernance plus intégrée.

III – Relations avec le CHU

Au-delà du cadre réglementaire de la convention constitutive liant les deux établissements[16], l'université de Rennes 1 entretient des relations étroites avec le CHU de Rennes[17]. Le président de l'université a souhaité nommer un vice-président (VP) santé afin de développer les activités de formation et de recherche en santé et de renforcer les liens entre la biologie et la santé notamment au niveau de l'UFR sciences de la vie et de l'environnement[18]. Le doyen de l'UFR de médecine est membre du directoire du CHU et les doyens de pharmacie et d'odontologie sont membres de la commission médicale d'établissement (CME) du CHU. Le président de l'université est membre du conseil de surveillance du CHU et la directrice générale du CHU est membre du conseil d'administration de l'université

[13] www.dr17.cnrs.fr/IMG/pdf/cp_convention_site_rennais-2.pdf

[14] Développé infra

[15] Le projet FoRUniv a été présélectionné le 24 juin 2016 : http://www.gouvernement.fr/idex-isite-2eme-vague-5268

[16] Convention constitutive du centre hospitalier et universitaire de Rennes, 11 juin 2014

[17] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015, p. 15

[18] Voir chapitre Recherche et Formation.

Le Comité de recherche en matière biomédicale et santé publique (CRBSP) créé en 2012 se réunit plusieurs fois par an et une importance certaine est accordée par les instances à ce comité. Il émet des avis consultatifs sur tous les projets de recherche dans le domaine de la santé et lance des initiatives. Parmi les plus marquantes, il convient de relever celle concernant la création de Fédérations hospitalo-universitaires (FHU) dont deux (TECH-SAN et CAMIn) ont obtenu la labellisation Aviesan en 2014. Le CRBSP est aussi impliqué dans la rédaction du projet d'établissement et dans le projet immobilier. Il souhaite notamment que les structures de recherche soient mieux intégrées dans le nouveau projet immobilier du CHU. Il intervient dans la réflexion sur des regroupements thématiques au sein de mêmes locaux pour favoriser la proximité de chercheurs afin de mener une recherche efficiente. Néanmoins, le CHU ne redistribue pas les crédits MERRI (missions d'enseignement, de recherche, de référence et d'innovation) mais une possibilité de redistribution vers les pôles hospitaliers est à l'étude à la demande du CRBSP.

Le CHU ne met pas non plus de moyens financiers dans les structures de recherche et les services hospitaliers : seuls les deux FHU bénéficient d'un attaché de direction et de 100 k€ de dotation. Le CHU lance chaque année un appel à projets internes pour un montant total de 300 k€ et décerne un prix jeune chercheur de 55 k€. En complément du CRBSP, une commission mixte et paritaire CHU-université composée de 10 membres (5 membres de l'UFR de médecine et 5 membres de la CME) permet de traiter de façon claire la campagne d'emplois dans ses différentes étapes ainsi que les promotions.

La recherche en santé est localisée à proximité du CHU essentiellement sur le campus de Villejean, mais il n'y a pas d'unité de recherche implantée au sein du CHU. Les axes stratégiques en santé sont : (1) la biologie cellulaire, génétique et cancérologie, (2) les technologies pour la santé, (3) la santé publique et l'épidémiologie. Il existe au sein du CHU un Centre d'investigation clinique (CIC) qui a deux orientations principales (santé publique et innovations technologiques) cohérentes avec les axes stratégiques de la recherche au CHU. Le centre de ressources biologiques est en cours de construction. Le problème concernant la structuration de la recherche en hépatologie mentionné dans le précédent rapport de l'AERES devrait être prochainement résolu, notamment par la réorganisation de la structure d'emplois de cette thématique.

La recherche développée dans le CHU est très peu visible sur le site Web du CHU. Dans le projet Isite qui porte principalement sur le numérique et l'environnement, la santé n'est pas le domaine principal. Toutefois, elle apparaît dans le projet au travers des atouts et fertilisations croisées avec le domaine de l'environnement (santé publique et santé/environnement) et du numérique (technologies pour la santé).

IV – Gouvernance, organisation interne et élaboration de la stratégie

La gouvernance interne de l'université de Rennes 1 a été revue en grande partie à partir de 2012, anticipant même la loi du 22 juillet 2013, grâce à la mise en place de nouvelles instances de concertation et de dialogue interne.

Cette nouvelle gouvernance est jugée de bonne qualité par l'ensemble de la communauté à tous les niveaux institutionnels. Ainsi, une conférence des directeurs de composantes de formation et une conférence de directeurs de structures de recherche ont été créées et regroupées en conseil des directeurs de composantes en conformité avec la loi du 22 juillet 2013. Le président a renforcé son équipe de direction, en définissant une équipe politique constituée d'une vingtaine de vice-présidents et chargés de mission en charge des dossiers stratégiques de l'université de Rennes 1. Un bureau restreint et un bureau plénier, qui se réunissent de manière respective hebdomadairement et mensuellement, ont été créés. Le DGS est invité permanent des deux bureaux, ce qui facilite l'articulation entre les niveaux politique et administratif de l'université. Cependant, l'organigramme général de l'établissement ne précise pas le positionnement des vice-présidents (qui ont toutefois chacun une lettre de mission), ce qui permet difficilement d'évaluer l'articulation et les synergies entre les instances politiques et les services administratifs et techniques. Enfin, l'université de Rennes 1 a amplifié sa politique de concertation et de communication avec les étudiants, en intégrant dans l'équipe de direction deux VP étudiants qui participent au bureau plénier.

L'ensemble de cette organisation, complétée par des commissions préparatoires, semble maintenant rodé pour élaborer efficacement, collégialement et démocratiquement la politique de l'université, la partager à l'échelle des composantes de l'université et porter les grandes décisions stratégiques à la fois en interne et à l'extérieur.

La Direction d'aide au pilotage, à l'évaluation et au contrôle de gestion (DAPEC), qui fournit notamment les tableaux de bord destinés à l'équipe de direction, joue un rôle central qui mériterait d'être renforcé en

ETP (pour mettre en œuvre une approche coût complet et/ou comptabilité analytique). Elle pourrait être positionnée de manière plus explicite et transverse dans l'organigramme.

L'organigramme mentionne classiquement des services centraux sous l'autorité du DGS et des services communs dont on devine qu'ils sont sous l'autorité de responsables politiques. L'organigramme en râteau mériterait d'être simplifié en regroupant des services autour de grands domaines fonctionnels, y compris en fusionnant des services centraux et des services communs. Le DGS, les directeurs des services centraux et les responsables administratif et financier (RAF) des composantes et/ou des unités de recherche se réunissent régulièrement, ce qui garantit la cohérence et l'efficacité de l'organisation administrative. Toutefois, les attributions de certains services peuvent interpeller, comme par exemple, celle du service « formation, affaires statutaires et statistiques » associant une mission soutien (la formation) et une fonction support (les affaires statutaires et statistiques) sans lien direct avec la formation. Il est vraisemblable que la création de nouvelle Direction de la formation et de la vie universitaire corrigera ce problème.

La rénovation de l'organisation administrative, gage d'une meilleure efficacité dans la mise en œuvre des objectifs stratégiques, n'a pas abouti, compte tenu de l'arrêt du chantier de la fusion avec l'université Rennes 2. Il convient de la poursuivre et de prendre en compte les aspects précédemment évoqués, notamment pour la fonction scolarité.

V – L'affirmation de l'identité et la communication

L'université de Rennes 1, en cohérence avec les recommandations de la précédente évaluation AERES, a fait un effort important de structuration, de consolidation et de professionnalisation de son service communication qui est organisé en 4 pôles (Web-multimédia, production contenus-réseau-sociaux, relation presse, évènements projets) et qui s'appuie sur un réseau de référents (environ 50) dans les composantes de formation et de recherche. Selon la taille de la structure, ces référents ont des niveaux d'implication et d'autonomie variables. Ce réseau est sollicité *via* des séminaires (au moins deux par an) et des ateliers de travail et dispose d'une plateforme collaborative, ce qui contribue à la cohérence de la communication interne et permet d'associer toutes les communautés à des actions de communication ou événementielles.

Son interfaçage avec la direction de l'université est assuré par une relation directe entre le directeur du service, la directrice de cabinet du président et la DGS, ainsi que la participation du directeur au bureau plénier de l'université.

Au niveau interrégional, un réseau de directeurs de communication animé par la Comue UBL est en cours d'installation. Il devrait permettre l'articulation des services et des politiques de communication, dans l'objectif de rendre plus lisible le positionnement de l'université de Rennes 1 et des autres établissements par rapport à la Comue. Les complémentarités et synergies avec le service de communication de l'université Rennes 2 ont été confortées par le travail *ante* fusion et se traduisent par des actions de communication partagées, notamment autour des évènements culturels, mais aussi par des offres de services (notamment sur le volet audiovisuel). En conclusion, le positionnement du service de communication de l'université de Rennes 1 est clair, que ce soit en interne ou vis-à-vis de l'extérieur.

La communication interne passe entre autres par deux *newsletters* destinées respectivement aux personnels et aux étudiants. L'intranet et l'ENT ont été rénovés et une « usine à sites » est disponible. Hors périodes électorales, les représentants du personnel ont la possibilité de constituer des listes de diffusion par abonnement.

La communication externe est très active et se décline suivant tous les publics, mais est très limitée à l'international. Constatant que la simple traduction en anglais du site existant en français n'est pas satisfaisante, la Direction des affaires et relations internationales (DARI) s'est chargée de concevoir, pour la rentrée 2016, un site en anglais qui réponde bien aux exigences d'un public international.

La relation avec les médias est directement assurée par le directeur du service communication et semble adaptée à la gestion des situations d'urgence ou de crise.

L'université de Rennes 1 a fortement rénové son site web, dispose d'une web TV et est très présente sur les réseaux sociaux, de manière notable sur Twitter mais moindre sur Facebook. Le volet recherche du site web ne reprend pas complétement la nouvelle identité, ce qui est normal pour les unités mixtes de recherche (UMR) mais améliorable pour les équipes d'accueil (EA) ou les écoles doctorales.

Le principal défi du service de communication porte sur sa capacité à promouvoir une identité propre et forte de l'université de Rennes 1, dans le contexte de la complexité institutionnelle de l'organisation de l'ESR aux différentes échelles géographiques.

La recherche et la formation

I – La politique de recherche

Les objectifs conduits en matière de recherche depuis 2012 peuvent se regrouper autour de quatre items[19] : participation à la structuration du site universitaire rennais, renforcement des partenariats interrégionaux, pilotage et valorisation du potentiel scientifique, politique de valorisation et d'innovation. Les deux derniers sujets seront abordés plus loin dans la partie consacrée à la valorisation des résultats de la recherche.

1 ● La structuration de la recherche

Les activités de recherche de l'université de Rennes 1 sont structurées autour de 32 unités de recherche : 22 UMR (avec le CNRS (15), l'Inserm (5), l'Inria (1) et l'Inra (1)), 1 équipe de recherche Inria/Inserm et 1 équipe de recherche Inserm, regroupant 88 % des EC de l'université, auxquelles il convient d'ajouter 8 EA. 3 UMS, 1 USR (Maison des sciences de l'homme en Bretagne), 4 SFR, 1 CIC, 21 GIS, 8 Groupements de recherche et 34 plateformes labellisées de recherche complètent le panorama des structures de recherche de l'université. Celle-ci a regroupé ses unités en quatre secteurs reconnus dans ses statuts : maths/STIC, sciences de la matière, sciences du vivant/santé et sciences de l'homme et des sociétés, utilisés par exemple lors de la ventilation des dotations aux unités. Elle envisage la possible mise en œuvre d'un cinquième secteur autour de l'environnement.

Depuis plusieurs années, l'université a fait le choix de structurer ses activités de recherche au travers d'entités de grande taille qui rassemblent pour la plupart l'ensemble d'une communauté disciplinaire. Cette politique s'est en effet poursuivie sur la période quinquennale écoulée avec les UMR 6290 et 6262 dans les domaines des sciences du vivant et des sciences juridiques. Cette politique continue de porter ses fruits, puisque les activités de recherche de l'université de Rennes 1 sont restées d'un excellent niveau dans plusieurs disciplines : mathématiques, STIC, chimie et géosciences, par exemple. En témoigne le soutien des organismes de recherche aux UMR : 337 chercheurs des EPST côtoient 1 289 EC de l'université. La dynamique de restructuration de la recherche (transformation d'EA en UMR et regroupement d'unités de recherche) semble marquer une pause, le comité invite l'université de Rennes 1 à poursuivre avec ses partenaires son processus de réorganisation pour faire progresser les EA, dont plusieurs sont inscrites dans le secteur des sciences de l'homme et des sociétés.

2 ● Mise en œuvre de la politique de recherche et pilotage

La commission recherche joue un rôle important dans le pilotage de la recherche et apparaît comme un lieu d'échange d'informations[20], de débats et de prises de décisions à la hauteur des ambitions en recherche de l'université de Rennes 1. Au-delà de ses obligations réglementaires (répartition des grandes masses attribuées aux écoles doctorales, aux unités de recherche et aux structures fédératives), la commission recherche procède à l'attribution des enveloppes budgétaires dédiées aux actions incitatives et à la répartition des contrats doctoraux, notamment d'une quinzaine de contrats doctoraux, au titre de la politique générale (émergence, interdisciplinarité). Elle est aussi consultée sur l'utilisation du préciput ANR ou des soldes de crédits recherche.

La pluridisciplinarité[21], qui a été déjà encouragée par quelques dispositifs incitatifs, notamment par l'attribution de contrats doctoraux par la commission recherche, pourrait être confortée, par exemple par l'attribution de postes EC, et étendue du point de vue du spectre disciplinaire conformément à la déclaration d'intention de l'université de Rennes 1.

[19] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015, p. 19.
[20] Relevés de décisions de la commission recherche.
[21] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015,-p. 20.

Pour définir et mettre en œuvre sa politique de recherche, une conférence des directeurs de structures de recherche a été mise en place (et inscrite dans les statuts), conçue comme un lieu d'échange et de discussion entre l'équipe présidentielle et les directeurs d'unités de recherche, de structures fédératives de recherche et d'écoles doctorales. Depuis 2010, l'université a créé une Direction de la recherche et de l'innovation (DRI) chargée de mettre en œuvre la politique de recherche de l'université. Organisée en quatre pôles (espace doctoral, recherche, contrats et valorisation, gestion financière de la recherche), elle veut être un lieu de ressources pour les différents interlocuteurs concernés. Enfin, une commission « plateformes de recherche » a été instituée pour mettre en œuvre la stratégie de développement de ces plateformes. En complément, l'équipe de direction a souhaité conforter un lien de proximité avec les unités de recherches, notamment par la participation du vice-président recherche à des conseils d'unité.

La multiplicité des tutelles de certaines unités de recherche laisse toutefois craindre des difficultés en termes de pilotage scientifique. Sa complexité pourrait croitre avec la mise en place des 10 départements de recherche de la Comue UBL qui a pour « ambition de devenir une université de rang mondial pour l'excellence de sa recherche ». Il convient de veiller à ne pas multiplier les processus de décision afin de mobiliser les chercheurs autour de leurs activités de recherche.

Comme évoqué précédemment, l'université a mis en place plusieurs actions incitatives concernant, par exemple, les collaborations internationales et le soutien à des activités scientifiques émergentes, souvent aux interfaces entre des disciplines. Malheureusement, les crédits attribués à ces actions incitatives diminuent au fil des années (986 k€ en 2012, 824 k€ en 2013, 773 k€ en 2014). Si l'on associe à ces diminutions celles issues du préciput ANR (885 k€ en 2012, 828 k€ en 2013 et 713 k€ en 2014), celles du nombre de contrats doctoraux (60 en 2016) et le gel de 40 postes pour la campagne d'emplois 2016, la soutenabilité des activités de recherche risque de se poser au sein de l'université, même si d'autres sources de financement viennent abonder les crédits des unités de recherche, notamment celles issues du PIA ou de l'ANR ou de programmes européens. Les unités de recherche de l'université portent ainsi 35 projets FP7-H2020, dont 3 contrats ERC et sont partenaires de 12 contrats ERC. Elles portent 10 projets ANR internationaux et 96 ANR nationaux (124 au cours de la période précédente). En termes de PIA, les équipes de recherche de l'université de Rennes 1 sont impliquées dans 5 Labex, 4 Equipex et 1 IRT. De plus, certains locaux de recherche nécessiteront à court terme une rénovation coûteuse. Le CPER 2015-2021 apporte 31,3 M€ pour l'acquisition d'équipements scientifiques.

Les services centraux renseignent de nombreux indicateurs qui permettent de suivre l'activité de recherche. Ces indicateurs fournissent des éléments objectifs dans ces périodes de réorganisation des structures de recherche telles que l'a connue, et que veut prolonger, l'université. Toutefois, bien que l'activité de recherche soit évaluée de très bon niveau, il conviendrait que l'établissement se dote d'indicateurs fondés sur une approche en coût complet et sur une comptabilité analytique qui permettraient notamment de vérifier que les moyens qu'elle mobilise avec ses partenaires sont en adéquation avec ses priorités stratégiques. En complément, si les dotations étaient jusqu'à maintenant calculées sur la base d'un algorithme tenant notamment compte des évaluations des unités, leur potentiel scientifique propre et leur partenariat avec les grands organismes, il convient maintenant de définir le nouvel algorithme dont les principes doivent être partagés et acceptés par les responsables.

3 ● Politique de recrutement et de gestion des ressources humaines

L'université de Rennes 1 affiche une politique volontariste en termes de recrutement des EC et de décharges pour responsabilités de recherche ou administratives. Elle entend soutenir ses enseignants-chercheurs et chercheurs au travers de sa DRI pour le montage et le portage de projets nationaux ou internationaux. Elle entend également simplifier les démarches administratives des actes courants. La fondation de l'université contribue à ces efforts. L'université devrait veiller à maintenir un soutien identique pour les enseignants-chercheurs et chercheurs installés sur des sites distants ou au sein d'établissements partenaires. L'ouverture à l'international du recrutement sur quelques postes d'EC est tout à fait louable et est à poursuivre, même si cela n'a pas toujours été couronné de succès.

Concernant l'incitation à la recherche, des décharges de services sont accordées aux maîtres de conférences nouvellement nommés. On peut regretter que l'obtention d'une décharge pour la deuxième année soit conditionnée à celle d'un financement par ressources propres, ce qui est un facteur d'inégalité entre les disciplines selon le comité.

II – La politique de formation initiale et continue

L'action menée par l'université de Rennes 1 depuis 2012 en matière de formation s'est articulée autour des objectifs d'attractivité et de visibilité de l'université et d'amélioration du pilotage et de la gestion de la formation[22].

L'université présente une offre de formation très riche reposant sur 10 UFR (ISTIC, SPM, SVE, mathématiques, médecine, pharmacie, odontologie, droit et sciences politiques, sciences économiques, philosophie), l'observatoire des sciences et de l'univers (OSUR), 4 IUT, 2 écoles d'ingénieurs intégrées (Enssat, Esir) et 2 instituts (IGR-IAE, IPAG) répartis sur plusieurs sites de la métropole rennaise et en Bretagne.

La politique de site, et donc le travail en commun sur l'offre de formation avec les autres établissements de l'ESR du territoire, avait déjà été engagée par le fait du projet de fusion avec l'université Rennes 2 et la mise en place de la Comue UBL. L'abandon du projet de fusion n'a pas remis en cause le travail de collaboration avec l'université Rennes 2. Il se fait dans le cadre de la Comue UBL, qui est considérée par les enseignants rencontrés durant la visite du comité comme une opportunité politique pour continuer à travailler en collaboration au niveau des formations. Pour autant, il conviendrait de veiller à une réelle opérationnalité de l'UBL afin que l'université de Rennes 1, en termes de formation, trouve sa reconnaissance. Il apparait nécessaire qu'une réflexion soit entamée au sein de la Comue pour que toute duplication de diplômes soit évitée, que les formations apparaissent dans une véritable continuité et complémentarité que ce soit au niveau master mais aussi licence, la coordination de l'offre de formation étant une des compétences de la Comue.

Au sein de l'université de Rennes 1, l'offre de formation présente une richesse, mais aussi une certaine complexité (la nomenclature nationale des diplômes sera mise en œuvre pour les nouvelles accréditations) comme le soulignent les rapports du HCERES sur les formations mettant en cause la lisibilité pour un certain nombre de mentions[23]. La co-habilitation des masters avec les grandes écoles, même si elle est justifiée et pertinente, peut amplifier cette perte de visibilité. L'articulation entre les écoles d'ingénieurs internes de l'université de Rennes 1 avec les autres filières n'est que très peu mentionnée et mérite d'être plus marquée. Enfin, il conviendrait de renforcer les passerelles entre filières classiques et IUT en ce qui concerne les licences professionnelles et de rationaliser les poursuites d'études entre licences professionnelles et masters. Concernant plus spécifiquement la formation en santé, un travail commun est effectué entre les trois composantes de santé et le CHU notamment au niveau master. La priorité dans les études médicales a été l'organisation du 1er et du 2ème cycle et la préoccupation immédiate est de s'adapter à l'augmentation du nombre d'étudiants, notamment à l'arrivée en 2017 des étudiants en kinésithérapie, qui posera un problème majeur d'organisation des concours (surcoût important pour la composante). Le *numerus clausus* semble être adapté à l'accueil des étudiants au sein des formations avec un enseignement de qualité. Les méthodes pédagogiques utilisant les technologies du numérique sont surtout utilisées en odontologie et en pharmacie. Elles ont pu être développées grâce à l'appui du Service universitaire de pédagogie et des technologies de l'information et de la communication (SUPTICE). Pour les étudiants de PACES, des passerelles ont été mises en place : les « reçus collés » accèdent à la 2ème année de biologie, l'UFR de droit accueille au 2ème semestre les étudiants de Première année commune aux études de santé (PACES) qui souhaitent se réorienter et quelques étudiants sont orientés vers les écoles d'ingénieurs. Un à deux étudiants en médecine intègrent chaque année l'école de l'Inserm Liliane Bettencourt et l'université de Rennes 1 envisage de construire son propre parcours « médecine/sciences », afin de favoriser la possibilité pour les étudiants en médecine d'effectuer un double parcours. Le CHU a développé un centre de simulation pour la formation des jeunes médecins. Il conviendrait d'être très vigilant sur la soutenabilité financière et la maîtrise de l'universitarisation des études paramédicales, même si les composantes de santé ont organisé a priori de manière pragmatique la transition. Enfin, l'université de Rennes 1 a déployé au niveau master une offre de formation pluridisciplinaire et transdisciplinaire qu'il conviendrait de renforcer[24].

1 ● Le pilotage de l'offre de formation

L'offre de formation est élaborée dans le cadre d'un réel dialogue entre la gouvernance (CFVU) et les composantes.

[22] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015,-p. 24.

[23] Voir le site du HCERES

[24] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015,-p. 25.

Les thématiques stratégiques définies au niveau de l'université de Rennes 1, qui peuvent impacter les formations, comme la transformation numérique, le développement durable, la cyber-sécurité, l'énergie et les transports intelligents sont, elles aussi, discutées et connues des enseignants-chercheurs rencontrés lors des entretiens menés par le comité d'évaluation et ce en lien avec leurs activités de recherche. Il conviendrait qu'elles soient un axe fort qui se matérialise en particulier dans le renforcement du recrutement par l'intermédiaire de fiche de postes EC fondées sur des projets thématiques liant formation et recherche.

En ce qui concerne les dispositifs d'innovations pédagogiques et numériques, l'université de Rennes 1 a fait des efforts considérables en développant le service SUPTICE très performant, dirigé par un personnel très investi et fortement plébiscité par les enseignants rencontrés, mais qui devrait s'inscrire comme un véritable service support s'insérant dans une politique de formation par le numérique déjà induite par l'existence du C@mpus numérique (ex UEBc@mpus). Le SUPTICE montre un catalogue impressionnant de formations à l'innovation numérique mais aussi un nombre important de *Massive Open Online Course* (MOOC) dont il est le créateur opérationnel. La participation à ces formations repose sur un dynamisme des enseignants de toutes les composantes et sur une politique incitative de l'université de Rennes 1 qui accorde des décharges de services aux enseignant-chercheurs nouvellement nommés et qui s'engagent à suivre les formations proposées par ce service.

Quant à l'évaluation des formations et des enseignements, la politique en la matière est bien suivie par l'ensemble des composantes (malgré quelques réserves en SHS) avec des taux de réponses très élevés montrant un réel investissement des composantes[25]. Mais on peut regretter la primauté d'une politique de composante, face à une réelle politique d'université. L'université de Rennes 1 dispose de plusieurs services qui sont impliqués dans cette évaluation. Le Service orientation insertion entreprise (SOIE) a en charge les enquêtes d'insertion, les suivis de cohorte, l'enquête condition de vie mais pas l'évaluation des enseignements qui est plutôt effectuée par les composantes, avec une partie enquête sur les services mis à disposition des étudiants qui elle est gérée par la DAPEC et le SFASS

Cette dichotomie entre plusieurs services peut apparaître comme un frein et peut expliquer la propension des composantes à gérer en interne avec des logiciels propres leur évaluation, ce qui ne permet pas une réelle efficacité de l'évaluation au niveau de l'université de Rennes 1. Il conviendrait que cette politique s'institutionnalise en créant des axes stratégiques forts de l'évaluation au niveau de la CFVU, déterminant avec précision le nombre des diplômes évalués, la qualité mais surtout le retour des enquêtes et donc les améliorations prévues suite aux évaluations. Il serait aussi important de s'assurer que l'appréhension de cette évaluation par les étudiants est identique dans chacune des composantes et donc de développer une réelle politique de communication à l'égard des étudiants, politique nécessairement impulsée par l'université et relayée dans les composantes.

Sur le plan financier, la dotation formation est de 6,5 M€ dont 1,3 M€ d'enveloppe pédagogique sanctuarisée (dans l'esprit du plan réussite en licence), ce qui démontre un réel investissement de l'établissement dans l'innovation et l'accompagnement pédagogiques. Un véritable progrès a été réalisé en termes de calcul de coût complet des formations qui a été discuté et bien accepté par l'ensemble de la communauté des enseignants, dans un climat de dialogue social engagé entre la gouvernance de l'université et les composantes à travers une lettre de cadrage très détaillée. Les composantes sont conscientes de la nécessité de fonctionner dans un cadre budgétaire restreint, qui se matérialise surtout par un gel important des postes d'enseignants-chercheurs (40 postes pour la dernière campagne, sachant qu'il est proposé de remplacer un poste gelé en heures complémentaires), ce qui peut, à terme, être un frein pour un travail d'encadrement (ce qui est patent dans certaines UFR comme le droit ou l'économie où le sous-encadrement est réel) et même pour garantir la qualité de l'enseignement. Ainsi, il conviendrait d'assurer financièrement l'ensemble de ces avancées pédagogiques par une enveloppe, à sanctuariser, qui ne saurait constituer le continuum du plan licence. Cette enveloppe pédagogique ne peut en aucun cas reposer sur des sources de financement peu compatibles, comme le Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) ou encore sur certaines ressources de formation continue.

En complément, la valorisation des initiatives pédagogiques repose sur les primes de responsabilités pédagogiques qui sont spécifiques[26]. Elle pourrait reposer sur d'autres dispositifs, comme par exemple, sur une politique de primes d'innovation pédagogique qui se fonderait sur une valorisation des initiatives sur projets

[25] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015,-p. 41.

[26] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015,-p. 44.

mais aussi sur le référentiel des équivalences horaires qui, même s'il est relativement exhaustif (innovation pédagogique, internationalisation de l'offre de formation, etc.), semble peu utilisé, vraisemblablement pour des raisons de soutenabilité, ni même connu par les enseignants rencontrés. L'utilisation de ce référentiel permettrait aussi d'éviter que les enseignants-chercheurs ne respectent pas l'équilibre entre enseignement et recherche, ce qui a été parfois souligné lors des entretiens.

Enfin, une nouvelle organisation administrative en lien avec les formations a pour vocation de reformater les deux services SFASS (Service formation, affaires statutaires, statistiques) et le service des scolarités qui était sous l'autorité de la DGS. Ainsi la création de la Direction de la formation de l'innovation pédagogique et de la vie étudiante (DFIPE) dont la mise en place est programmée pour la fin du contrat actuel permettra une plus grande rationalité en distinguant d'un côté, les affaires juridiques et d'un autre côté, la direction de la formation et de la vie universitaire qui gèrera entre autres les formations, le financement, l'évaluation ou encore l'ingénierie des projets formation, le tout étant politiquement géré par la VP CFVU.

2 ● La formation continue

La politique de formation continue (FC) apparaît comme très dynamique avec un budget de 6,8 M€ qui place le service dans les 10 premiers services de FC de France. Le chiffre d'affaires est en nette progression soit 67 % en 5 ans, progression due en particulier à une forte augmentation du nombre de contrats de professionnalisation. Le service de FC est très bien construit et très bien administré dans une vision prospective. Il est composé d'un personnel en central ou sur certains sites délocalisés et marqué par un effort de professionnalisation qu'il conviendrait de renforcer. Un effort de restructuration interne du service en pôles plus opérationnels (pilotage, pôle AIOP, pôle formation qui évoluera vers une approche plus transversale par domaine et un pôle relation partenariales) est mis en place pour la rentrée 2016. Un effort de collaboration active est instauré tant avec les composantes qu'avec les autres services de l'université en particulier le SUPTICE, la SOIE, la fondation de l'université de Rennes 1 mais aussi l'université Rennes 2.

L'offre en termes de FC représente 425 formations diplômantes de la licence au master en incluant des diplômes d'ingénieurs. Une des priorités sera de favoriser aussi le développement des formations courtes modulaires qui est à la baisse. Il peut se fonder sur un développement des formations modulaires en appui à la recherche, sur un pôle dédié au sein de la FC au développement des relations avec les entreprises et sur un rapprochement avec certaines composantes jusqu'alors hors du champ du service de FC comme la faculté de médecine.

Quant à l'aspect financier, l'effort du service de FC a été d'élaborer un cadrage complet de la politique tarifaire qui s'impose à toutes les composantes mais aussi de donner un cadre pour identifier les publics de FC au sein des différentes composantes. Enfin, le modèle idéal pour le suivi de la FC reposerait sur une centralisation des ressources de FC au sein d'une ligne budgétaire FC pour identifier tout éparpillement des ressources et une réelle connaissance de ces dernières avec une identification par composante et d'éventuelles délégations de signatures, afin de favoriser l'investissement des composantes dans la FC.

III – Le lien entre recherche et formation

Dès le niveau licence, l'université de Rennes 1 propose des stages d'immersion en laboratoire qui visent à améliorer la formation des étudiants par la recherche.

Au niveau master, l'université propose des formations à fort adossement recherche[27], s'appuyant sur les compétences de ses équipes de recherche et mettant en œuvre la transdisciplinarité, pour certaines mentions, par exemple entre mathématiques et d'autres sciences.

Au niveau doctoral, l'université de Rennes 1 propose quatre écoles doctorales dans un contexte de co-accréditation complexe :

- MATISSE (mathématiques, télécommunications, informatique, signal et systèmes électronique), cohabilitée avec Agrocampus Ouest, l'École normale supérieure de Rennes, l'Institut national des sciences appliquées de Rennes, Centrale Supélec, Télécom Bretagne, l'université Rennes 2 et associant l'École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information et le Centre Inria Rennes-Bretagne Atlantique ;

[27] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015,-p.25.

- VAS (vie-agro-santé), cohabilitée avec Agrocampus Ouest et l'université Rennes 2 ;
- SDLM, (science de la matière), cohabilitée avec l'Insa de Rennes, l'ENSC de Rennes, Agrocampus Ouest et associant IRSTEA Ouest ;
- SHOS (sciences de l'homme, des organisations et de la société), cohabilitée avec l'université de Bretagne Occidentale, l'université de Bretagne-Sud, Agrocampus Ouest et associant l'Institut d'études politiques de Rennes, l'École normale supérieure de Rennes, l'École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information et l'École des hautes études en santé publique.

La durée moyenne des thèses (de l'ordre de 250 thèses soutenues par an) est de 43,1 mois, en nette diminution depuis 2011 (46,4 mois).

Ces quatre écoles doctorales sont rattachées à la DRI qui coordonne le financement et leurs activités en s'appuyant sur le collège des écoles doctorales de l'université de Rennes 1. Ce collège organise notamment les formations transverses des doctorants et s'appuie pour les formations transverses sur un catalogue très riche porté par le collège doctoral international de l'UEB. A priori, ces formations sont ouvertes à tous les doctorants quelles que soient les modalités de financement, ce qui est incontestablement un point positif. Certaines écoles doctorales mentionnent un volume plancher de formation à suivre (avec possibilité de dispense). Le comité recommande que cette pratique soit explicitement appliquée au niveau de toutes les écoles doctorales, ce qui n'apparaît pas de manière évidente si on se réfère aux différents sites web.

Un portail à l'échelle bretonne (https://thesesenbretagne.ueb.eu/) permet aux directeurs de thèse de déposer des sujets et aux étudiants de déposer leur candidature, ce qui est assurément un très bon outil pour renforcer l'attractivité du site rennais.

Même si le nombre global de contrats doctoraux attribués par l'université de Rennes 1 diminue, le nombre actuel (60) ne semble pas pénaliser le fonctionnement des écoles doctorales. La région Bretagne, le Labex Lebesgue, l'Inra, par exemple, abondent chaque année cette dotation. Sur les 60 contrats doctoraux attribués par l'université, 15 sont fléchés sur des thématiques prioritaires ou sur des sujets interdisciplinaires, ce qui pour ces dernières apparaît comme un des marqueurs de la politique d'interdisciplinarité de l'université de Rennes 1.

Les modalités de recrutement sont différentes d'une école à une autre, certaines auditionnant les systématiquement les candidats, d'autres non.

Un plancher de ressources correspondant à celui des contrats doctoraux est imposé pour chaque doctorant. Certains laboratoires abondent financièrement le cas échéant le financement de thèse notamment pour les candidats étrangers.

Les écoles doctorales VAS et SDLM ont instauré une commission de suivi des thèses et peuvent mettre en place une médiation en cas de problème constaté dans le déroulement d'une thèse. Cette pratique pourrait certainement être étendue aux autres écoles doctorales.

Au 1er janvier 2017, la Comue UBL proposera 11 écoles doctorales, 5 d'entre elles étant dirigées ou codirigées par un représentant de l'université de Rennes 1 (maths-STIC, biologie-santé, matière-molécules-matériaux, droit et science politique, gestion-économie). Cette transition au niveau de la Comue facilitera sans doute l'harmonisation des pratiques des écoles doctorales (modalités de recrutement, charte de thèse, commission de suivi, etc.).

Le réseau de co-habilitation complexe entre les universités et les écoles qui délivrent leur propre diplôme de doctorat, et qui sera remplacé par un réseau de co-accréditation entre les établissements et la Comue UBL, devrait conduire au renforcement de la visibilité du doctorat tout en confortant la visibilité recherche de l'université de Rennes 1.

Pour traiter les nombreux points concernant les activités de formation et de recherche, l'université de Rennes 1 a choisi un système « dual » en instituant une Conférence des directeurs de composantes qui réunit les composantes ((UFR, Instituts, Écoles et structures de recherche) et les services communs pédagogiques et une Conférence des directeurs de structures de recherche qui réunit les responsables des unités de recherche, des structures fédératives et des écoles doctorales. Lors des campagnes de recrutement, des réunions rassemblant les composantes et les structures de recherche sont toutefois organisées pour analyser les priorités des recrutements à venir et garantir une bonne articulation entre les profils recherche et les profils formation.

Cette organisation a certainement l'avantage de traiter des questions de recherche directement avec les acteurs concernés qui semblent satisfaits de cette organisation, mais elle fait prendre le risque de priver les composantes formation de la partie recherche de leur mission.

IV – La politique documentaire

La politique documentaire est volontariste et se traduit notamment par une action nécessaire de réorganisation en cours.

Le SCD de l'université de Rennes 1 est organisé autour de trois bibliothèques intégrées (droit-économie-gestion, santé, sciences et philosophie), correspondant aux trois principaux campus de la métropole rennaise (Centre, Villejean et Beaulieu) et de huit bibliothèques associées. Toutes, sauf une, partagent le même outil de gestion. Cette singularité devrait disparaître avec la mise en place d'un nouvel outil de système de gestion de base de données (SGBD) en 2017.

Il n'existe pas de système organisé de prêt entre bibliothèques, notamment pour les sites distants mais spécialisés, les étudiants ont néanmoins la possibilité de rendre les ouvrages empruntés dans une autre bibliothèque du SCD.

Une réorganisation a été effectuée en 2013. De nouvelles missions transverses apparaissent dans l'organigramme et qui concernent principalement la communication et l'international. Le chargé de mission documentation assure le lien entre le président, le vice-président recherche et la directrice du SCD. Il préside les conseils de la documentation (3 réunions par an), lorsque le président de l'université est empêché.

Le principal point faible constaté lors de la précédente évaluation de l'université de Rennes 1 qui concernait l'ouverture des bibliothèques a été largement résolu : la BU Centre est ainsi ouverte jusqu'à 22h quatre jours par semaine avec un peu moins de 200 places offertes, l'ouverture jusqu'à cet horaire étant prévue le cinquième jour en 2017, il est même prévu une ouverture de la bibliothèque du centre le dimanche. Le nombre de places disponibles est annoncé en direct au travers de messages Twitter et sur la page Facebook du SCD. Des étudiants et des vigiles assurent ces ouvertures tardives qui permettent aux étudiants de trouver des espaces de travail, sur des crédits du Service d'aide à la vie étudiante (SAVE). 10 000 entrées ont ainsi été comptabilisées sur ces créneaux du soir sur une année.

80 % des étudiants sont inscrits au SCD, mais environ 50 % des étudiants viennent dans les bibliothèques pour emprunter. Des formations sont assurées pour tous les étudiants de L1 (5 000 environ en 2015), ainsi que pour les étudiants de certaines filières L2, la formation à la documentation étant intégrée au cursus, selon différentes modalités, ou non. Le SCD assure des formations pour les doctorants de l'université, mais en dehors du Protocole individuel de formation (PIF) des doctorants.

Le SCD recrute chaque année environ 50 moniteurs et 20 tuteurs pédagogiques, étudiants, qui sont rétribués sur une enveloppe pédagogique hors budget SCD.

Suite à l'enquête LIBQUAL de 2013, des actions correctives ont été mises en place, comme l'amélioration du système d'emprunt d'ouvrages (possibilité de réserver sur place ou *via* internet), ou la numérisation de documents pour les étudiants handicapés. Toutefois, au-delà de l'enquête LIBQUAL, il conviendra de définir et détailler les contours de la démarche qualité systématique à mettre en œuvre sur cette base. L'optique serait aussi d'utiliser de manière plus active les réseaux sociaux pour favoriser les liens avec les étudiants, comme cela a été souligné au cours des entretiens.

Près de 90 % des crédits du SCD sont consacrés à la documentation, mais les trois quarts de ces crédits consacrés à la documentation servent à assurer les abonnements aux ressources électroniques. Les deux tiers des crédits restants, qui servent à acheter environ 10 000 ouvrages chaque année, sont attribués au secteur SHS. Pour faire face à l'augmentation du coût des abonnements aux périodiques, la commission recherche abonde de plus de 300 k€ chaque année le budget du SCD. Il est à noter que la part des droits SCD des étudiants boursiers est compensée par l'université. Le problème de la soutenabilité des achats d'ouvrages est donc à examiner avec attention.

Le SCD a une politique dynamique d'archives ouvertes avec plus de 50 000 documents actuellement et plus de 1,8 millions de vues.

La directrice du SCD de l'université de Rennes 1 entretient des contacts avec ses homologues de Brest et de Nantes, et quelques axes de collaboration sont dégagés dans le cadre de la Comue UBL : archives ouvertes, patrimoine scientifique, achats mutualisés, système de gestion mutualisé, services et outils communs.

La réussite des étudiants

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

Dans le cadre du continuum lycée/université[28], l'université de Rennes 1 est très active dans le développement d'actions en faveur de l'orientation des lycéens. Ainsi le SOIE, implanté au cœur de l'université au sein de la bibliothèque universitaire, a développé plus de 50 partenariats avec des lycées de l'agglomération rennaise et des villes voisines. L'université de Rennes 1 organise environ 30 « amphi lycéens » par an, des cours à l'université en lien avec une matière du lycée. Les professeurs de lycées partenaires sont invités à venir assister à ces cours avec leur classe afin que les lycéens puissent découvrir la réalité des études universitaires. Cette initiative est organisée en lien avec l'université Rennes 2. L'université propose un dispositif « Cordée de la réussite » qui permet à des étudiants lycéens en difficulté de découvrir l'université dès la classe de 1ère et d'être encadrés par des tuteurs étudiants au cours de leurs études. De plus, le dispositif de l'orientation active en lien avec APB traite environ 800 demandes/an. Un enseignant de l'université est responsable du dispositif dans chaque licence, le professeur analyse le dossier soumis par le lycéen (notes de 1ère et terminale) avant de lui fournir un retour personnalisé. Ces actions font de l'université de Rennes 1 un acteur dynamique et impliqué dans l'orientation des lycéens à Rennes, d'Ille et Vilaine et des Côtes d'Armor.

L'accueil des primo entrants fait suite à un remarquable investissement de l'établissement, l'université de Rennes 1 apporte un soin particulier à l'accueil des étudiants et en reçoit chaque année environ 3 600 lors des journées de pré-rentrée. Les nouveaux arrivants peuvent alors rencontrer des personnels administratifs, des professeurs et des étudiants de l'université. Cet accueil est renouvelé avec une dimension inter campus lors de la journée d'accueil « Planète Rennes 1 ». Il se poursuit par un accompagnement très fort de l'étudiant grâce au « plan licence » mis en œuvre au sein de toutes les composantes.

La participation de la Comue UBL consiste, pour l'instant, en l'organisation de l'accueil des étudiants étrangers par le Centre de mobilité internationale (CMI) qui s'acquitte de cette tâche remarquablement.

Le SOIE a également un rôle très actif dans le domaine de l'orientation des étudiants. Ainsi, plus de 1 600 étudiants de licence sont reçus chaque année par le service, sur le modèle de la visite médicale obligatoire. Cet entretien d'orientation obligatoire leur permet de préciser leur projet professionnel au cours de leur licence et de mieux appréhender les voies d'accès aux professions qu'ils ambitionnent de rejoindre. Le SOIE regroupe aussi des offres d'emplois et de stages à destination des étudiants.

L'université démontre, à travers son offre de formation, une bonne capacité en matière d'insertion professionnelle des étudiants, sa préparation reposant sur un nombre important de modules professionnalisants dans le cadre d'un continuum du L1 au M2. En licence sont prévus le PPPE (Projet professionnel personnalisé de l'étudiant) et en master le module RSIP (Réussir son insertion professionnelle). Des modules de sensibilisations à l'entrepreneuriat s'appuyant sur le dispositif PEPITE sont également proposés. L'insertion professionnelle est dynamisée par un réseau partenarial important avec les entreprises et les branches professionnelles. L'université de Rennes 1 s'est aussi engagée dans l'utilisation des outils numériques, *via* la plateforme Triptik pour intégrer e-portfolio (portefeuille de compétences) de l'étudiant et de nouvelles versions de la CV-thèque.

S'ajoutent à cela les actions entreprises par la Fondation Rennes 1 qui permettent de faire parrainer des promotions par des représentants d'entreprise mais aussi d'organiser des forums thématisés étudiants/entreprises (9 rencontres organisées sur l'année 2015). Pour l'ensemble de ces opérations, il conviendrait de veiller à la faisabilité financière et de faire un effort marquant sur la communication à l'égard des étudiants, en particulier en développant l'annuaire des diplômés ainsi que des applications ouvertes sur les réseaux sociaux. Cette optique nécessite un véritable investissement tant financier qu'en temps qu'il conviendra de prendre en compte dans l'enveloppe prévue à cet effet.

[28] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015,-p. 34.

Quant à la réussite étudiante, elle repose sur un double objectif. Le premier qui sera déployé lors du contrat 2017-2021, est le soutien, *via* une sorte de continuum du plan licence, des étudiants rencontrant des difficultés grâce à un test de positionnement (réalisé dans toutes les composantes et organisé sous le contrôle de la CFVU). Il leur est proposé deux parcours : la poursuite en L1 « parcours classique », ou la poursuite en L1 « parcours accompagné sur deux ans » avec des cours de renforcement disciplinaire et un accompagnement personnalisé. Le second repose sur la création dans certaines composantes de parcours types baptisés « parcours d'excellence » ou « parcours Défi » existant déjà à Rennes 1 qui permettent aux meilleurs étudiants de bénéficier de cours complémentaires avec une possibilité d'intégration tout au long du cursus. La réussite des étudiants passe aussi par l'existence de parcours labellisés Cursus master en ingénierie (programme Idefi du PIA-1 soutenu par le réseau FIGURE) et de la capacité à proposer des projets de formations s'inscrivant dans les futures initiatives d'excellence (Isite, etc.). Si classiquement on retrouve ces types de parcours dans les STS, la nouveauté proposée serait de faire émerger de tels parcours dans le domaine droit – économie – gestion. Une fois encore, il serait nécessaire de veiller à la faisabilité financière de ces différentes actions et à ne pas créer trop d'inégalités en fonction des composantes.

II – La vie étudiante

Concernant la vie associative, l'université de Rennes 1 compte une soixantaine d'associations étudiantes hébergées au sein de l'université et la majorité d'entre elles sont actives. L'université vient de conduire récemment un travail de recensement de ses associations afin de mieux coordonner sa politique de vie étudiante.

Les associations étudiantes de Rennes 1 portent des projets visibles et dynamiques. Le tissu associatif est cependant marqué par un fort esprit facultaire mais aussi par une interdépendance forte avec le tissu associatif de l'université Rennes 2. Des actions de rapprochement des associations étudiantes sont engagées par l'université et cette dynamique est à poursuivre.

La vie associative de l'université de Rennes 1 est rythmée par des événements majeurs portés par les associations étudiantes avec l'appui du SAVE, tels que la journée d'accueil inter campus « Planète Rennes 1 » ou le festival « Cinémaniax ». Il est à noter que le festival « Cinémaniax » rassemble un large public étudiant issu de Rennes 1 mais aussi de Rennes 2 ainsi que des personnes extérieures à l'université. L'activité associative et culturelle est ainsi marquée par cette volonté d'ouverture, une marque de fabrique de Rennes 1, qui fait rayonner l'université dans la métropole rennaise. Enfin, le tissu associatif est actif au-delà du cadre de la métropole, ainsi, l'IUT de Saint-Brieuc organise chaque année une compétition, « La régate des IUT », qui rassemble des étudiants issus de nombreux IUT de France et participe ainsi au rayonnement du tissu associatif de Rennes 1.

Il n'existe pas de structure de type « maison de l'étudiant », mais les associations bénéficient de locaux satisfaisants, quoique jugés dégradés. Les récents aménagements d'espaces de rencontre pour les étudiants sur le campus de Beaulieu permettent à celles-ci de se rapprocher des étudiants.

L'engagement associatif n'est pas encore valorisé par l'université, mais des dispositifs disparates existent dans les différentes composantes. Pour encourager l'investissement étudiant, il conviendrait d'uniformiser les dispositifs de valorisation d'engagement étudiant afin de ne pas créer des inégalités entre les étudiants des différentes composantes.

Afin de financer l'activité des associations, les étudiants peuvent déposer des dossiers devant la commission FSDIE. Celle-ci se réunit près de six fois par an avant chaque réunion du CFVU. Le traitement des dossiers par la commission vie étudiante et la célérité de versement des sommes attribuées sont remarquables. Pour les projets qui nécessitent une subvention importante (plus de 2 500 €), les responsables des associations sont invités à venir défendre leurs dossiers FSDIE directement devant la commission qui est composée pour partie, de personnels de l'université et d'élus étudiants. Un reversement récurrent d'une fraction du FSDIE est effectué au bénéfice du Crous. Il est à noter que le niveau de collaboration avec le Crous est bon et permet de répondre aux besoins des étudiants et des établissements de l'ESR.

Les activités sportives sont portées par le service des sports de l'université qui est mutualisé avec l'université Rennes 2. Ce service dynamique propose de très nombreuses activités. Les activités sportives permettent aux étudiants de valoriser leurs activités extra académiques par la validation d'une matière à option. Des activités sportives existent sur les campus délocalisés de l'université de Rennes 1. L'IUT de St

Brieuc organise même la régate des IUT qui rassemble chaque année depuis 13 ans de nombreux étudiants issus d'IUT de toute la France.

Le service en charge du handicap offre des prestations d'excellente qualité aux étudiants en situation de handicap (aménagement d'examen, prise de notes), mais doit faire face à l'explosion des demandes d'aménagement : entre 2010 et 2015 le nombre d'étudiants bénéficiant d'aménagement est passé de 154 à 384.

Le service de médecine préventive (SIMPPS) est aussi partagé avec Rennes 2. Il offre 18 000 visites santé par an aux étudiants des deux universités. Le SIMPPS est habilité centre de soin, ce qui lui permet de délivrer des ordonnances aux étudiants, et en fait un outil efficace et régulièrement consulté par les étudiants. Le service organise également plusieurs actions de prévention chaque année en lien avec les associations étudiantes sur les différents campus de l'université. Il convient de noter que ce service de médecine étudiante porté par Rennes 1 est fortement sollicité par les étudiants de Rennes 2 ce qui pose la question de sa soutenabilité d'ensemble (modèle économique et infrastructures immobilières).

Tout comme les autres services qui contribuent au bien être des étudiants et à leur réussite, la politique culturelle est très active, diversifiée et appréciée. Elle s'appuie sur un service culturel qui est en charge de la culture artistique mais aussi de la culture scientifique[29]. À titre d'exemple, la salle de spectacle du Diapason est mise à disposition des étudiants pour qu'ils puissent y présenter leurs spectacles culturels. La personne en charge du service culturel collabore avec l'action sociale de l'université pour que les personnels puissent également accéder aux prestations proposées avec des tarifs privilégiés.

Globalement, un climat de confiance semble établi entre le milieu associatif et les instances de l'université. Le service d'aide à la vie étudiante (SAVE) apporte un soutien actif aux initiatives des associations et des élus étudiants et constitue un véritable relai de leurs actions.

Cependant, les dernières élections étudiantes ont été marquées par un taux de participation faible (13 %) et la progression relative de la FERIA, une association locale (fédération associative rennaise). Enfin, il est à noter la participation des deux vice-présidents étudiants au bureau plénier de l'université qui se réunit mensuellement et le fait que ces deux vice-présidents sont rétribués au titre de contrat étudiant à mi-temps. Ce mécanisme assure une disponibilité efficace des élus étudiants, nécessaire au dialogue entre le milieu associatif, les étudiants et l'université.

[29] Rapport d'auto évaluation, octobre 2015,-p. 36, chapitre diffusion de la culture scientifique.

La valorisation et la culture scientifique

I – La valorisation des résultats de la recherche

La valorisation des activités de recherche de l'université de Rennes 1 est structurée autour de trois pôles, internes ou externes :

- un SAIC gérant les prestations offertes par l'université, notamment au travers de ses plateformes ;
- la Satt Ouest Valorisation[30] ayant pour périmètre la Bretagne et les Pays de la Loire ;
- une fondation, fonctionnant comme un réseau de près de 200 entreprises partenaires et dont le statut pourrait évoluer.

La création du GIS Bretagne Valorisation en 2006 avait placé l'université dans une dynamique favorable pour assurer la valorisation de ses résultats de recherche. Le GIS Bretagne Valorisation était alors géré par le SAIC de l'université, confirmant la volonté de l'université de se positionner en leader régional de cette stratégie. Bretagne Valorisation, dont la directrice de l'époque est la directrice actuelle du SAIC, a naturellement porté le dossier de candidature Satt Ouest Valorisation qui a conduit à sa création en 2012, ajoutant au périmètre Bretagne la Région Pays de la Loire.

Cette filiation a permis à l'université et à la Satt Ouest Valorisation de bien connaître leurs fonctionnements internes respectifs et a permis d'instaurer un climat de confiance entre les équipes dirigeantes, ayant abouti au transfert de l'ensemble des activités de valorisation (gestion du portefeuille de brevets, négociation des contrats de transfert vers les industriels, établissement des contrats) de l'université vers la Satt, l'université conservant une activité de gestion financière et administrative (TVA, éligibilité des dépenses, suivi des audits...) des dossiers tout en maintenant une interaction étroite entre les équipes.

Cette interaction se traduit à plusieurs niveaux :

- par la présence du VP valorisation de l'université au conseil d'administration de la Satt ;
- par l'établissement d'un plan de visites annuelles des laboratoires de l'université par les équipes de Satt ;
- par la mise en place d'une procédure de fonctionnement entre l'université de Rennes 1 et la Satt ;
- par la mise en place d'indicateurs communs pour le suivi de l'activité de transfert.

Tous ces éléments démontrent la volonté de l'université de prendre le virage de la valorisation et du transfert, le tableau de bord du président comportant plusieurs indicateurs sur ce thème.

Globalement, l'université représente 40 % des activités de la Satt et en est le plus gros contributeur.

Un autre axe fort de l'université est la création de la fondation Rennes 1 en 2010[31] et des évolutions qu'elle a connues. Elle rassemble actuellement 154 membres actifs, et plus qu'une fondation, elle joue le rôle de club des entreprises rennaises ou bretonnes, rassemblées autour des activités de l'université. Son rôle de facilitateur entre acteurs de l'université et les nombreuses entreprises permet de nouer des relations qui génèrent de l'activité sur les plateformes de recherche, mais aussi des projets de collaboration laboratoire/entreprise (140 accords de partenariat avec les entreprises membres de la fondation). La fondation soutient également le programme PEPITE (qui est porté par la Comue) pour favoriser l'entreprenariat étudiant. Elle gère et finance le système de décharge d'enseignement à destination des enseignants-chercheurs souhaitant s'investir dans la création d'une entreprise. Ainsi, les projets de création d'entreprise sont

[30] Satt ouest valorisation créée en 2012 et comprenant dès sa création le périmètre des deux régions

[31] Cf. https://fondation.univ-rennes1.fr

immédiatement plongés dans un écosystème local d'entreprises lui permettant de profiter au mieux des conseils de ses pairs, des possibilités de coopération et de l'effet réseau d'entreprises.

Pour arriver à un dispositif complet permettant de passer de la recherche au transfert de technologie et à sa valorisation, l'université a investi dans le Pôle numérique Rennes Beaulieu (PNRB) qui lui permettra de disposer d'un outil de pré-incubation.

Les briques élémentaires et le processus sont en place, un bon niveau de collaboration entre l'université, la fondation et la Satt existe et cet ensemble commence à fournir des premiers résultats encourageants qu'il conviendra d'amplifier. À titre d'exemple, avec 36 projets de maturation issus de l'université et accompagnés par la Satt depuis 2013, le nombre de signatures de licences de 2014 et 2015 retrouve les niveaux de 2007-2009 après avoir connu une forte chute entre 2010 et 2013. La dynamique est revenue mais les résultats futurs pourront être bien supérieurs pour satisfaire les exigences attendues en regard des investissements réalisés.

Le nombre de contrats signés avec des acteurs du secteur public et privé est également stable en 2015 et n'a pas franchi le seuil des deux meilleures années (2010 et 2012). En revanche, concernant le montant financier pour cette même année un record est atteint.

Une autre initiative importante de l'université destinée à valoriser les activités de recherche est l'ouverture de ses plateformes de recherche (32 plateformes labellisées). En s'appuyant sur l'expertise de la Satt, un business model, un coût global et un modèle de contrat ont été mis en place pour chaque plateforme, permettant d'ouvrir celles-ci aux laboratoires publics et aux entreprises et de générer des ressources supplémentaires pour leur maintenance. Cette ouverture permet aux laboratoires de mettre en avant leur expertise vis-à-vis des entreprises et de susciter leur intérêt pour des collaborations futures (soit sous forme de contrat de collaboration, soit sous forme de contrat de transfert). Ces plateformes bénéficient aussi des actions de « business development » de la Satt et du réseau de la fondation Rennes 1, qui permettent d'attirer des industriels. Enfin rappelons que l'université de Rennes 1 compte 4 laboratoires communs liant l'université et les entreprises.

Les actions complémentaires de la fondation sur la mise en place de chaires de recherche et de formation, de chaire d'entreprise, sur le soutien aux colloques scientifiques, sur la mise en place d'ateliers de l'innovation, etc. favorisent également les échanges laboratoires/entreprises permettant aux deux mondes de s'apprivoiser, d'apporter des idées nouvelles à des industriels focalisés sur leur quotidien et qui ne pensent pas à la richesse technologique disponible sur le territoire rennais.

Ces échanges permettent également de nourrir les thèmes de recherche des chercheurs souhaitant faire de la recherche appliquée et/ou valoriser leurs résultats.

Par ailleurs, l'université est bien impliquée dans les pôles de compétitivité locaux et l'IRT B-COM, mais ces derniers ne couvrent pas l'intégralité des thèmes de recherche proposés par l'université.

II – La diffusion et le développement de la culture scientifique et technique

Pour structurer la politique de diffusion de la culture scientifique et technique[32], l'université de Rennes 1 a institué depuis 2002 une Commission de culture scientifique et technique qui organise les nombreuses activités en lien avec le service culturel et différents acteurs de l'université. Depuis 2012, un chargé de mission rattaché au vice-président recherche a été nommé.

Le SCD, le Diapason (complexe culturel et sportif sur le site de Beaulieu) et les équipes de recherche participent aux actions de diffusion de la culture scientifique et technique.

Chaque année, l'université propose des actions visant à valoriser auprès de différents publics ses collections scientifiques diverses, particulièrement riches en ce qui concerne l'archéologie ou la botanique et notamment les lichens. Des difficultés budgétaires et des locaux peu adaptés laissent craindre des difficultés pour poursuivre cette politique ambitieuse de diffusion de la culture scientifique et technique. Même si

[32] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015,-p. 30.

l'université travaille avec de nombreux partenaires locaux ou régionaux, des sources de financement pérennes devront rapidement être trouvés afin de maintenir et développer ces collections.

Le site web de l'université fait apparaître un aperçu des collections de l'université. Mais au-delà de textes de présentation, il conviendrait de les valoriser davantage. La prise en compte des actions de diffusion de la culture scientifique et technique dans le référentiel des enseignants-chercheurs et l'apport récent de missions pédagogiques dans le cadre des contrats doctoraux sont certainement des pistes à explorer pour y contribuer.

Globalement, l'université peut donc être plutôt satisfaite de la façon dont est traitée la diffusion de la culture même si l'équipe travaille avec peu de moyens.

Les relations européennes et internationales

L'université de Rennes 1 est fortement engagée dans la mise en place d'une stratégie internationale institutionnalisée qui couvre en grande partie ses missions (essentiellement formation et recherche). En effet, suite à l'évaluation de l'établissement en 2011 par l'AERES, l'université de Rennes 1 a établi des critères propres permettant d'évaluer la dynamique de ses accords internationaux. Ceci l'a conduite, d'une part, à réduire le nombre d'accords et, d'autre part, à renforcer les actions vers des partenaires spécifiques. La politique internationale de l'université de Rennes 1 a été développée en partie en synergie avec celle de l'université Rennes 2, avec par exemple la signature d'accords cadre tripartites avec les universités de Fès et de Laval, et s'inscrit pleinement dans le contexte de Rennes métropole. Tout en gardant une politique internationale propre, les actions de l'université de Rennes 1 s'affichent en convergence avec celles de la Comue UBL, notamment par une coordination des politiques d'accueil des étrangers au travers du CMI, la mutualisation de la plate-forme d'ingénierie de projets (2PE) avec les membres de la Comue UBL dans le cadre d'un pôle inter-régional. On peut toutefois s'interroger sur la stratégie propre d'institutionnalisation des relations internationales de la Comue et de ses conséquences sur celle de l'université de Rennes 1.

Le pilotage de la politique internationale de l'université de Rennes 1 est assuré par la Direction des affaires et relations internationales (DARI). La présence au sein de l'université de Rennes 1 d'une seule direction, qui pilote la stratégie internationale du volet formation et recherche, est sans doute un atout majeur pour le développement cohérent de partenariats internationaux couvrant l'ensemble de ces missions.

Celle-ci met en œuvre la stratégie proposée par la commission des affaires internationales, qui inclut les 19 composantes de formation, les élus CA, CFVU, CR et étudiants, et validée par les conseils centraux de l'université. Le suivi de l'internationalisation de l'université de Rennes 1 repose sur l'analyse du nombre d'accords bilatéraux qui incluent au moins 3 actions parmi 6 identifiées comme importantes en recherche et formation : cotutelles, réseaux recherche (LIA, GDRI, etc.), colloques et séminaires communs, échanges d'étudiants, échanges d'enseignants, doubles diplômes, diplômes délocalisés. Ainsi 35 accords cadre, soit 26 % des accords internationaux, ont été jugés « actifs » en 2014-2015. Cette méthode de travail a permis d'identifier au sein de l'université des « partenaires privilégiés », combinant des champs disciplinaires variés en recherche et formation, notamment au Brésil, Canada, Japon, Chine, Vietnam, Liban, Botswana et Pologne.

Ce nombre de partenariats reste encore important au regard de la stratégie de partenariats privilégiés affichée par l'université de Rennes 1.

Si des partenariats internationaux solides sont donc bien établis, la dimension européenne, elle, reste à consolider[33]. Des nombreux accords *Erasmus*, gérés de façon indépendante par les composantes, et d'intenses collaborations recherche avec des établissements européens (3 LIA, 29 projets collaboratifs, 26 actions Marie Curie, nombreuses co-publications) existent mais ne sont pas structurées. L'université de Rennes 1 a donc comme objectif de recenser finement l'ensemble des actions formation et recherche développées en Europe, pour identifier 2 à 3 établissements européens qui pourraient aussi être qualifiés de « partenaires privilégiés ». Cette politique pourra se traduire aussi par la mise en place d'une stratégie raisonnée de mobilité *Erasmus*, permettant d'augmenter les mobilités étudiantes sortante et entrante.

I – En matière de recherche

Dans le domaine de la recherche, entre 2012 et 2016, l'université de Rennes 1 a significativement augmenté le nombre de structures internationales qui sont passées de 7 à 16. Il s'agit de 15 Laboratoires internationaux associés (LIA), dont 4 en Chine, soutenus par le CNRS (14) ou l'Inserm (1), et 1 site miroir de l'Unité mixte internationale (UMI CNRS) basé au Japon. L'université affiche la volonté de transformer certains LIA en UMI, elle poursuivra l'internationalisation de la recherche en développant un dialogue régulier avec les

[33] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015,-p. 20.

organismes, en soutenant les porteurs de projets H2020 et internationaux, en facilitant l'accueil de professeurs invités, ainsi que la mobilité de jeunes chercheurs. Ainsi, 270 k€ sont investis chaque année pour des actions à l'international en recherche et formation. Environ 100 k€ sont injectés dans les LIA, essentiellement pour le lancement de nouveaux LIA, et 170 k€ pour les autres actions. Un appel à projet est ouvert chaque année par la commission des affaires internationales et la commission recherche, dans l'objectif de promouvoir des actions d'envergure ayant une bonne articulation formation/recherche. Au-delà des incitations financières, est intégrée dans le référentiel d'équivalences horaires une décharge de 48 à 64 HETD pour tout enseignant-chercheur porteur d'un projet européen ou international[34], tout comme l'ensemble du référentiel, cette disposition ne fait pas l'objet d'une appropriation suffisante par la communauté des enseignants et n'est que partiellement financée.

Les publications de l'université en partenariat international attestent de la qualité et de l'intensité des échanges internationaux concernant les activités de recherche dans les domaines d'excellence de l'université. Le CMI au cœur de la ville de Rennes est assurément un atout pour l'accueil de chercheurs étrangers.

II – En matière de formation

L'université de Rennes 1 a aussi entrepris une forte internationalisation de son offre de formation[35] avec 9 masters enseignés totalement en anglais, 2 masters *Erasmus Mundus* dont 1 en coordination, 1 *master school* dans le cadre de la KIC EIT Digital, 19 double diplômes dont 2 dans le cadre de l'université Franco-Allemande et 1 à l'USTH (Hanoi, Vietnam) et 1 semestre en L3 (*exchange program in economics*) en anglais. De plus, l'introduction d'une UE disciplinaire en anglais a été rendue obligatoire pour tous les enseignements de niveau L, M1 et M2 pour favoriser « l'internationalisation à la maison ». La mise en place de ces UE en anglais a un double objectif : favoriser les mobilités de crédits pour accueillir des étudiants non francophones et permettre aux étudiants de l'université de Rennes 1 d'acquérir le vocabulaire de la discipline dans la langue d'usage la plus courante en sciences exactes. Pour favoriser le développement de ces enseignements en langue anglaise, l'université de Rennes 1 s'appuiera sur le programme d'accueil des professeurs invités. Cette offre d'UE disciplinaires en langue anglaise sera structurée au sein d'une *international school* qui sera créée en 2017. *L'international school*, rattachée à la DARI, deviendra ainsi le point de contact institutionnel pour toute action de formation à l'international, ainsi que pour la mobilité étudiante. L'université de Rennes 1 propose aussi 8 formations délocalisées en Chine, Vietnam, Luxembourg et dans plusieurs pays d'Afrique francophone, dont 7 de niveau master. Si leur fonctionnement semble satisfaisant, les modalités de mise en œuvre de ces formations délocalisées, ainsi que leur suivi, ne sont pas clairement déterminés. La formalisation d'une « charte des bonnes pratiques » pour la mise en œuvre d'une offre de formation délocalisée cohérente qui intègre des critères connus et partagés semble maintenant indispensable.

Bien qu'ayant fait preuve d'un grand dynamisme en matière de développement international de l'offre de formation, la mobilité étudiante reste assez limitée. La mobilité sortante, qui selon les disciplines peut concerner plutôt les études ou le stage, concerne environ 900 étudiants, soit moins de 5 % des étudiants de l'université de Rennes 1 (6,6 % pour les IUT). La stagnation est évidente et l'université de Rennes 1 en est consciente. La première cause semble bien être le facteur économique. Même si des mesures de soutien à la mobilité sortante sont mises en place, la mobilité a un coût pour l'étudiant. La mobilité concernant les stages est d'autant plus impactée par le fait que la gratification de stage existe en France et pas à l'étranger. Pour prendre en compte au mieux cette problématique, la Fondation Rennes 1 a mis en place des bourses pour la mobilité en stage qui sont attribuées par une commission, dirigée par le VP CFVU, qui se réunit mensuellement. Un autre outil développé au sein de l'université de Rennes 1 pour favoriser la mobilité sortante de ses étudiants est le programme Cesure+, aussi soutenu par la fondation Rennes 1 et qui a pour but de favoriser le développement de projets personnels des étudiants, notamment au travers d'une mobilité à l'international. Cependant, la faible mobilité sortante est sans doute aussi « culturelle », due à un manque d'appétence. La mise en place de l'*international school* vise aussi à introduire une dynamique d'échange entre les étudiants de l'université de Rennes 1 et les étudiants et enseignants étrangers en mobilité qui pourrait se traduire par un plus fort attrait pour la poursuite d'une partie de la formation à l'étranger. De plus, l'université de Rennes 1 a mis en place des actions de promotion de la mobilité sortante telles que la « Semaine Internationale », pour sensibiliser l'ensemble des personnels aux enjeux de la mobilité, ainsi qu'une préparation linguistique au sein

[34] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015,-p.24 et délibération du CA de l'université de Rennes 1.

[35] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015,-p. 24-25.

du CMI. Des mesures spécifiques seront aussi mises en place pour inciter la mobilité internationale d'une durée minimum d'un mois des doctorants. Le soutien à la mobilité sortante du personnel administratif, au travers par exemple du programme *Erasmus +*, serait sans doute aussi un atout pour accroître, au niveau de l'établissement, un « esprit de mobilité ».

La mobilité entrante concerne 3 500 étudiants, soit environ 14 % des étudiants de l'université de Rennes 1. Sur ces 3 500 étudiants étrangers, 16 % sont en mobilité encadrée. 50 % des étudiants internationaux sont de niveau master et doctorat. En effet, 42 % des doctorants de l'université de Rennes 1 sont de nationalité étrangère et environ 10 % des thèses sont en cotutelle. L'accueil administratif (logement, banque, activités culturelles,..) de cette population d'étudiants est assuré avec le support du CMI. La DARI et l'ensemble du personnel de l'université de Rennes 1 sont par ailleurs très impliqués individuellement et collectivement dans le suivi académique des étudiants internationaux. Bien qu'il n'existe aucune association étudiante destinée au public étranger, l'accueil réservé aux étudiants de toutes origines est de toute évidence très satisfaisant.

L'université de Rennes 1 souhaite que l'internationalisation soit institutionnalisée par le renforcement de la politique de recrutement des personnels enseignants-chercheurs qui prenne en compte l'expérience internationale ainsi que les dispositions à pratiquer un enseignement en langue anglaise. Enfin, pour compléter l'internationalisation de l'université de Rennes 1, la DARI organise depuis 2014, à l'attention du personnel administratif, *l'International Staff Week* qui permet d'accueillir du personnel administratif d'universités étrangères au sein des différents services et directions de l'université de Rennes 1 pour favoriser les échanges de bonnes pratiques.

Le pilotage

I – La projection pluriannuelle et la construction du budget

Pour conforter ses missions et sa stratégie, l'université de Rennes 1 a renforcé ses outils de pilotage et de gestion. Cet effort pourra être poursuivi dans l'objectif de définir une soutenabilité de l'ensemble des missions, avec une nécessaire approche pluriannuelle.

En effet, l'établissement a paru peu outillé en matière d'instruments de programmation pluriannuelle. Une exception toutefois concerne le domaine des ressources humaines : la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) propose uniquement une projection des départs (retraites et autres mobilités) à horizon 2022. Une prévision des recrutements des enseignants-chercheurs à trois ans serait réalisée par les UFR, mais elle ne figure pas dans le document présentant la GPEC. En revanche, pour les Biatss les décisions se prennent année après année au fil des arbitrages. Il apparaît donc impératif d'expliciter la dimension prévisionnelle de la GPEC en identifiant notamment les besoins relatifs aux priorités de l'établissement, ainsi que les nouvelles compétences nécessaires à la mise en œuvre de ces missions dans un contexte en sans cesse évolution.

Le domaine des finances doit renforcer sa projection pluriannuelle. Le schéma directeur informatique est à l'état de projet. Le schéma directeur immobilier datant de 2011 est en cours d'actualisation.

À l'occasion de la mise en place de la GBCP (Gestion budgétaire comptable publique), l'université de Rennes 1 aura profit à réaliser une projection financière à trois ou cinq ans (budget prévisionnel par composante). Cet exercice favorisera l'appréhension des tensions susceptibles de survenir.

Concernant la construction budgétaire, l'université de Rennes 1 a mis en place une procédure d'instruction de son budget conforme aux bonnes pratiques[36]. Elle est initiée au mois de juin N-1 par une lettre de cadrage très complète[37]. Une remarque pourrait être formulée sur celle-ci : cette lettre de cadrage s'apparente plus à un état des lieux de la situation financière de l'établissement qu'à une véritable instruction sur les éléments à retenir pour construire le budget (même si ceux-ci figurent, mais sont peu mis en relief) en soutien de la stratégie de l'établissement. La procédure se poursuit ensuite par un dialogue entre les composantes et la gouvernance, jusqu'à l'automne, qui porte sur l'ensemble des moyens : moyens financiers, moyens humains et l'immobilier. Ce dialogue est l'occasion de balayer l'ensemble des problématiques et de donner des orientations aux composantes. La consultation des conseils, les derniers arbitrages et la construction du budget sont réalisés en fin d'année en vue de l'adoption par le CA.

À ce jour, la pratique des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels n'est pas généralisée. L'introduction de la GBCP, qui met en exergue l'instruction des budgets dans une perspective pluriannuelle et la responsabilisation des gestionnaires de proximité pourrait être une occasion d'étendre ce processus.

Comme il est mentionné ci-dessus, l'université de Rennes 1 a mis en place une GPEC, s'agissant des prévisions de départs. La décision courageuse de gel d'un départ sur deux donne des marges de manœuvre à la gouvernance de l'université, notamment pour atténuer une non compensation du Glissement vieillissement technicité (GVT) et suite à un redressement budgétaire consécutif à deux exercices déficitaires, avec tutelle rectorale et intervention flash de l'IGAENR. Dans ce cadre, à l'occasion des dialogues de gestion, les composantes présentent leurs perspectives d'emplois pour la période à venir. Les éléments qui ressortent de ce travail permettent une gestion maîtrisée des plafonds d'emplois et de la masse salariale, qui font l'objet d'un suivi fin y compris par la présidence.

[36] Rapport d'auto évaluation, novembre 2015-p 50.

[37] La lettre de cadrage de 2015, déclinée selon plusieurs volets, est estimée trop longue par le comité pour être un véritable outil d'orientation stratégique.

Le schéma directeur immobilier réalisé en 2011 dans la perspective de la dévolution du patrimoine est en cours d'actualisation. Les investissements sont essentiellement financés par le CPER à hauteur de 5 M€ par an, complétés par une dotation interne annuelle pour les gros travaux.

Il est à noter qu'il n'a pas été mis en place de politique globale de la qualité par l'université de Rennes 1. Toutefois, au sein des composantes au-delà de l'évaluation des enseignements, existent certaines démarches, visant notamment à la certification des plateformes, mais l'établissement dans son ensemble paraît largement dépourvu en cette matière. Le travail de recensement fin des pratiques à l'occasion de la perspective de fusion entre l'université de Rennes 1 et l'université Rennes 2 (état des lieux) a toutefois donné un matériau qui pourrait être utilisé pour la description de certains processus comme c'est le cas déjà pour la direction de la formation et vie étudiante.

Compte tenu de ce contexte et du passage à la GBCP qui va imposer la mise en place de dispositifs de contrôle, il conviendrait que l'université de Rennes 1 engage une démarche qualité formelle, en commençant par les domaines les plus sensibles, par exemple l'hygiène et la sécurité, ou les systèmes d'information.

II – Les processus et procédures pour accompagner la stratégie

L'université de Rennes 1 a mis en place une Direction d'aide au pilotage, à l'évaluation et au contrôle de gestion (DAPEC) sous l'autorité du directeur général des services. Cette structure de taille encore modeste, qui pourrait être renforcée (deux ingénieurs d'études et un technicien), produit un tableau de bord mensuel à l'usage de la gouvernance, ainsi que des études monographiques, principalement sur la formation (coût complet de l'offre de formation, indicateurs sur les formations pour la campagne d'emplois, etc.). Cette structure a semblé peu engagée dans le calcul de coûts complets dans le domaine de la recherche et plus généralement s'agissant des diverses prestations pouvant être fournies par l'université. Certaines relèvent de la Satt, d'autres du service en charge des affaires immobilières. Il a paru au comité qu'une vision centralisée de cette problématique était de nature à optimiser ces ressources.

Par ailleurs, l'établissement a récemment mis en place une cellule « management de projets - modernisation » placée auprès du directeur général des services. Elle a pour objet de promouvoir la pratique de management de projets au sein de l'université de Rennes 1 et d'apporter un appui méthodologique à ceux qui s'engagent dans cette voie. Ainsi, les importants projets du moment (mise en place du service facturier, de Sifac dématérialisation, de la nouvelle direction juridique) sont conduits selon cette méthodologie et avec l'appui de la cellule.

Le comité ne peut qu'encourager l'établissement à poursuivre dans cette voie.

III – Le pilotage en matière de ressources humaines

L'université de Rennes 1 s'est dotée d'un vice-président ressources humaines (RH), ce qui reflète l'importance stratégique de ce domaine.

Les campagnes d'emplois de l'université de Rennes 1 sont pluriannuelles et cadrée conjointement par le VP moyen et le VP RH. La dérive déficitaire du poste masse salariale essentiellement liée au GVT est compensée structurellement par le gel d'un poste sur deux.

L'organisation de la GRH demeure pour une part décentralisée au sein des composantes. S'il va de soi que les actes de GRH de proximité ne gagneraient pas à être centralisés, il est probable qu'une certaine mutualisation permettrait un gain de postes. Ceci parait souhaitable, en particulier dans le contexte de contrainte sur les promotions de Biatss. Les marges de manœuvres ainsi dégagées pourraient permettre des transformations d'emplois. À titre d'exemple, l'examen de l'opportunité de maintenir une paye décentralisée dans les IUT et l'Enssat mériterait d'être instruite.

L'université de Rennes 1 pratique les entretiens professionnels individuels pour les Biatss. Le taux de réponse est de 75 %, ce qui est très honorable. Cet entretien est l'occasion de recenser les besoins en formation et les risques professionnels. En revanche, l'utilisation de ces entretiens comme outil de management de proximité demeure encore limité.

S'agissant des enseignants-chercheurs, la première mise en place du suivi de carrière qui concernait potentiellement 140 enseignants-chercheurs, n'a suscité que 30 réponses. L'établissement a fait part de sa

volonté de mettre en place un dispositif de gestion des ressources humaines concernant les enseignants-chercheurs, visant en particulier à corriger les situations d'isolement, de souffrance au travail (dérive du travail scientifique, faibles possibilités de mobilité, blocage de carrière etc.). Le comité ne peut qu'encourager l'université à poursuivre dans cette voie. Bien qu'un dispositif indemnitaire complet ainsi qu'un référentiel des équivalences horaires aient été adoptés, les sources de financement de ces dispositifs doivent être précisées.

La politique de formation des personnels Biatss, adossée comme il est dit ci-dessus aux entretiens individuels est dynamique : 1 500 à 1 800 Biatss suivent une formation chaque année. Outre les préparations aux concours, la sensibilisation aux risques et les formations métiers ont la priorité. Les formations pour les EC ont porté prioritairement sur les évolutions technologiques en pédagogie (600 enseignants-chercheurs ont suivi une formation en cette matière depuis 2012).

Les emplois Biatss non titulaires (26 %) sont cadrés par une « Charte des contractuels » donnant un cadre stable et visible à ce type d'emplois. Celle-ci est complétée par un suivi au cas par cas des parcours professionnels.

Le comité tient à souligner la qualité du dialogue social au sein de l'université de Rennes 1[38], même si cela se fait au prix d'une certaine lourdeur dans la prise de décision. L'ensemble des personnes rencontrées ont insisté sur la transparence des échanges, la qualité de l'écoute, les conditions satisfaisantes de fonctionnement des instances (connaissance en temps des ordres du jour, transmission sans retard des documents, possibilités de réunion de préparation).

En matière d'hygiène de sécurité et de conditions de travail, la démarche est adossée au CHSCT, la dynamique associant cette instance, la DRH et le Service qualité sécurité environnement (SQSE) étant très positive. Le CHSCT se réunit 4 à 5 fois par an. À chaque fois que nécessaire, une visite sur site est organisée (3 à 4 par an).

Le SQSE s'est organisé en 4 pôles correspondant aux principaux risques (sécurité incendie-sureté, sanitation, radioprotection, déchets-matières dangereuses) et un pôle en charge du document unique (DU). Le DU était renseigné à 92 % en 2015, mais la mise à jour ne concernait que 30 % des cas. À l'occasion de l'adoption d'un nouveau logiciel (EVRP), l'université de Rennes 1 compte réaliser une mise à jour complète.

En cette matière, un point mérite une attention particulière : le recensement des risques réalisé à l'occasion des entretiens professionnels révèle, qu'en 2015, 27 % des agents se considèrent concernés par les risques psychosociaux (seul le travail sur écran a une occurrence plus importante). L'établissement est conscient de cette situation et tente d'y remédier (nomination d'un chargé de mission, cellule de veille, espace d'accueil et d'écoute, etc.) notamment par la mise en place depuis deux ans d'une formation de l'encadrement portant sur le management et la prévention des risques psychosociaux pour tous les responsables.

IV – Le pilotage budgétaire

Les indicateurs de gestion et les comptes financiers des derniers exercices révèlent une situation financière globalement saine et maîtrisée : résultat d'exploitation positif, fonds de roulement et trésorerie d'un niveau convenable (30 jours de dépense environ), taux d'exécution des budgets de fonctionnement en recettes et dépenses élevés (particulièrement en ce qui concerne la masse salariale), le résultat étant moins satisfaisant s'agissant des budgets d'investissement.

La Direction des affaires financières et de la politique d'achat (DAFPA) a mentionné la préparation en cours d'un tableau de bord interne[39]. Le comité n'a pu toutefois en disposer, celui-ci étant à l'état de projet. Les experts du comité ne peuvent qu'encourager ce service à mettre un tel tableau de bord en place.

En matière de politique d'achat, la part des achats hors marchés traités par le service des achats parait importante (35 à 45 %). Une attention devrait être portée à ce point. Les orientations du service, qui met en priorité la sécurité des transactions et le gain, semblent pertinentes.

[38] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015,-p. 45.
[39] Rapport d'autoévaluation de l'université de Rennes 1, octobre 2015, p. 49.

La DAFPA a semblé essentiellement impliquée dans la gestion du budget (recettes dépenses) et les achats. Elle parait très distante des problématiques de prévisions pluriannuelles, comptabilité analytique et d'évaluation des coûts qui semblent pourtant mériter un effort particulier. Une réflexion devrait être conduite par l'établissement dans la perspective de renforcer ces aspects en lien notamment avec la DAPEC et dans le contexte où l'université de Rennes 1 est impliquée dans différents groupes de travail au MENESR et à la CPU sur ce sujet.

Il est à noter que l'agence comptable ne procède pas à un suivi des délais de paiement, et a fortiori ne paie pas d'intérêts moratoires en cas de retard. Cette situation mériterait d'être corrigée, en particulier s'agissant de la connaissance des délais de paiement. L'agence comptable ne procède pas non plus à une cartographie des risques. Ce dispositif devrait être mis en place à l'occasion du passage à la GBCP.

Pour la bonne information du CA, il semble au comité que le compte financier présenté par le comptable pourrait être complété par un rapport de l'ordonnateur, comme cela se pratique habituellement, apportant ainsi un éclairage concret à la rigueur des chiffres.

V – Le système d'information

Le domaine des systèmes d'information (SI) a été assez sensiblement bouleversé au cours des années récentes : le centre des ressources informatiques est devenu direction des systèmes d'information en 2012, en 2016 cette direction a été rattachée aux services centraux ; une commission du numérique a été créée remplaçant le comité de pilotage des systèmes d'information et le comité de gestion. Ces orientations paraissent positives au comité, dès lors que la commission du numérique travaille sur la stratégie de l'évolution du système d'informations.

Bien qu'elle ait effectué un état des lieux complet avant fusion, l'université de Rennes 1 ne dispose pas, à cette date, de schéma directeur du SI. Un portefeuille de 80 projets hiérarchisés, assorti d'un plan pluriannuel d'investissements portant sur des sujets de toute nature mais extrêmement pointus, tient lieu de feuille de route. Il est révisé trimestriellement en commission du numérique.

La mise en place d'un schéma directeur informatique pourrait être inscrite au rang des priorités de l'université de Rennes 1. À cette occasion, l'organisation pourrait faire l'objet d'une analyse : il est en effet apparu que l'informatique était très décentralisée dans les composantes (la DSI ne gère qu'une grosse moitié des postes). Une rationalisation de ce dispositif permettrait une économie de moyens. La DSI est consciente de cette situation : 80 % du temps de ses agents est passé sur la maintenance, et 20 % sur les projets. Une certaine optimisation incluant des externalisations permettrait de réduire cet écart.

Pour chaque service proposé, la mise en place de modèles économiques à coûts complets (associant l'ensemble des utilisateurs) est incontournable pour garantir le développement des missions et services de la DSI.

Si le Responsable sécurité de systèmes d'information (RSSI) est formellement positionné auprès du président, en pratique, il est situé au sein de la DSI. Cette situation permet un travail de bonne qualité, fluide et quotidien, entre RSSI et DSI. Elle justifie toutefois une alerte, une distance et une indépendance insuffisante entre ces deux structures pouvant être source de risques.

VI –La politique du patrimoine immobilier

La précédente évaluation de l'AERES préconisait une professionnalisation de la gestion du patrimoine immobilier notamment du volet assistance à maîtrise d'ouvrage. Les recommandations ont en été en partie prises en compte. En effet, la direction des ressources immobilières a engagé une réorganisation pour recentrer ses compétences sur trois pôles (moyens communs, maintenance exploitation, études et travaux). Cette réorganisation pourrait être poursuivie par une externalisation de certaines fonctions encore assumées en interne et éventuellement par une mutualisation de certaines d'entre elles (logistique).

Bien que ne disposant pas à proprement parler d'un schéma directeur immobilier à jour (le schéma directeur date de 2011 et avait été réalisé dans la perspective de la dévolution de la gestion du patrimoine), l'université de Rennes 1 a conduit au cours des années récentes des opérations de prospective portant sur la sécurité et l'accessibilité, ainsi que sur les fluides.

La mise en place, l'an passé, d'un nouvel outil de gestion patrimoniale a permis une bonne connaissance de l'occupation des locaux et a aidé à procéder à certaines réaffectations. L'université de Rennes 1 est en effet confrontée à un coût de fonctionnement élevé, de 6,3 M€ sur un budget immobilier de 14/15 M€ (5,3 M€ consacrés aux fluides, 1 M€ au petit entretien). Ainsi, l'université ne consacre que 13 €/m^2 au gros entretien renouvellement alors qu'au moins 20/m^2 serait nécessaire (hors masse salariale). Le campus de Beaulieu mériterait une rénovation.

Il conviendrait d'enclencher résolument une démarche de mise en place d'un modèle à coût complet prenant en compte les coûts environnés en fonction de la nature des activités et de la typologie des locaux. Par ailleurs, le schéma directeur sécurité accessibilité a conduit à constater un besoin de dépenses pour l'accessibilité des locaux de 9 M€ en 9 ans qui à ce stade ne sont pas financés.

Il est toutefois à noter que l'université de Rennes 1 vient de s'engager dans le processus d'intracting avec la Caisse des dépôts, qui consiste à financer des travaux de rénovation et d'amélioration du pilotage de l'énergie. Le montant des économies d'énergie dégagées suite aux travaux est sanctuarisé dans une ligne budgétaire dédiée pour permettre d'amortir l'investissement initial et financer de nouveaux travaux.

Comme pour une majorité d'universités en France, cette situation de sous financement chronique est préoccupante.

Enfin, le service s'est doté de compétences robustes s'agissant de la maîtrise d'ouvrage. Il est en situation de conduire les opérations du CPER, avec une assistance ponctuelle pour la programmation ou le chiffrage le cas échant.

Conclusion

L'université de Rennes 1 est un acteur majeur de la dynamique de la formation et de la vie étudiante, de la recherche et de l'innovation, à Rennes mais aussi au sein des deux régions Bretagne et Pays de la Loire.

Cette dynamique a toutefois été freinée par le non aboutissement du projet de fusion avec l'université Rennes 2. Ce rapprochement non finalisé a, d'une part, retardé le déploiement d'une nécessaire nouvelle organisation administrative en soutien à une stratégie ambitieuse intégrant la dimension soutenabilité, d'autre part, limité la portée d'actions ou programmes inter ou pluridisciplinaires et enfin, laissé une organisation institutionnelle complexe à l'échelle de la métropole. Cette complexité institutionnelle et la gouvernance qui en découle devront être analysées au regard des deux échecs à la candidature Idex en prenant en compte les résultats post-période probatoire des huit premières Idex.

Il est à noter que les universités Rennes 1 et 2, qui ont renoué une relation de confiance, ont souhaité capitaliser sur les états des lieux *ante* fusion pour renforcer leurs liens en amplifiant autant que possible les collaborations et les mutualisations.

Un enjeu auquel l'université de Rennes 1 est confrontée est celui de restaurer la dynamique initiée lors du projet de fusion avec l'université Rennes 2. Cette dynamique permettra de conforter la visibilité du site Rennais notamment *via* le projet Isite en cours d'expertise par le jury international[40]. Ainsi, si la question de la fusion peut se reposer, elle ne saurait occulter le maintien fort des partenariats avec les écoles du site rennais (dans la perspective du projet Rennes-Tech qui est annoncé comme la future structure fédératrice des écoles, hors écoles internes de l'université de Rennes 1) et les organismes de recherche.

De manière récurrente, la question de la répartition des prérogatives et/ou des moyens entre la Comue et l'université de Rennes 1 reste posée tout comme celle de la reconnaissance, de la visibilité ou de l'identité propre de chacune de ces deux entités que ce soit vis-à-vis des étudiants, du monde socio-économique ou à l'international. Tout en confortant sa position sur le site rennais, il conviendrait que l'université de Rennes 1 soit un acteur majeur au sein de la Comue UBL.

En interne, l'université de Rennes 1 dans le contexte rappelé précédemment a complètement revu sa gouvernance en réponse aux recommandations de la précédente évaluation AERES portant sur ce sujet. Les instances de dialogues internes ont ainsi été notablement renforcées, ce qui permet une bonne adhésion de la communauté universitaire aux orientations stratégiques et aux actions portées par la direction de l'université.

L'université de Rennes 1 suite au passage aux RCE et après deux premiers exercices budgétaires déficitaires s'est inscrite dans un démarche de renfoncement des grandes fonctions de pilotages (RH, finance, SI, patrimoine). Ce travail, qui n'est pas achevé, nécessite d'être prolongé pour permettre à l'université d'assurer la soutenabilité à long terme de sa stratégie.

I – Les points forts

- Qualité incontestable de la recherche jugée de premier plan à l'échelle internationale avec une implication forte du CHU et des organismes de recherche.
- Forte contribution au transfert vers le monde socio-économique grâce notamment à sa fondation universitaire qui joue un rôle majeur d'interfaçage avec les PME/PMI.
- Qualité du dialogue interne et du dialogue social.
- Offre de formation complète avec une réelle ambition d'internationalisation.
- Très bonne qualité de vie étudiante en symbiose avec la politique du site rennais.

[40] Au moment de la visite du comité les trois projets Isite étaient en phase d'examen par le jury international. Depuis, les projets Isite de Nantes et Rennes ont été présélectionnés.

II – Les points faibles

- Absence d'une démarche qualité d'établissement dans son ensemble.
- Politique de soutenabilité à court et moyen terme à consolider.
- Un positionnement institutionnel difficile au sein d'un paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche complexe aux échelles métropolitaine et interrégionale.
- Un manque de structuration des actions partenariales développées en Europe.
- Mobilité internationale encore globalement en retrait malgré de réels efforts.
- Absence de schéma directeur des systèmes d'information.

III – Les recommandations

Les recommandations qui suivent sont dans un premier temps circonscrites à l'université de Rennes 1 et concernent dans un second temps sa politique de partenariats académiques.

- Du point de vue de la soutenabilité budgétaire, systématiser les approches coûts complets et les projections pluriannuelles, conforter les schémas directeurs (SI et patrimoine immobilier).
- Amplifier les actions en faveur de l'interdisciplinarité et de la pluridisciplinarité.
- Poursuivre la réorganisation des services administratifs dans la perspective :
    - d'une simplification de l'organisation entre services communs et centraux ;
    - d'une optimisation de la répartition des fonctions entre l'échelon central et les composantes.
- Renforcer la visibilité des dispositifs incitatifs à l'égard des enseignants-chercheurs (référentiel des équivalences horaires, modulation de service), notamment pour soutenir l'investissement pédagogique sans pénaliser l'implication en recherche.
- Conforter le rapprochement de l'université de Rennes 1 avec l'université Rennes 2, notamment par les actions suivantes :
    - renforcement des collaborations et mutualisations entre services, techniques et administratifs ;
    - soutien à des actions en recherche et/ou formation visant notamment à favoriser la mise en place de projets communs à large spectre disciplinaire.
- Affirmer l'identité et assumer le rôle moteur de l'université de Rennes 1, avec ses partenaires, tant à l'échelle de la métropole rennaise que de l'interrégion.
- Veiller à ce que dans la mise en œuvre progressive des actions de la Comue UBL, les compétences respectives de la Comue et de l'université de Rennes 1 soient bien complémentaires et œuvrent au développement conjoint des deux entités.

Liste des sigles

A

AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Agrocampus ouest	Institut supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage
AIOP	
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Anses	Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement du Travail
APB	Admission Post Bac
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche
BTS	Brevet de technicien supérieur

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
Cerege	Centre européen de recherche et d'enseignement des géosciences de l'environnement
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIC	Centre d'investigation clinique
CME	Commission médicale d'établissement
CMI	Centre de mobilité internationale
Comue	Communauté d'universités et établissements
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
CPER	Contrat de plans État-région
CPU	Conférence des présidents d'université
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congé pour recherches ou conversions thématiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CV	Curriculum vitae

D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DAFPA	Direction des affaires financières et de la politique d'achat
DAPEC	Direction d'aide au pilotage à l'évaluation et au contrôle de gestion
DARI	Direction des affaires et relations internationales
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DFIPE	Direction de la formation de l'innovation pédagogique et de la vie étudiante

DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DIU	Diplôme interuniversitaire
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction de la recherche et de l'innovation
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DSI	Direction des systèmes d'information
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECN	École Centrale de Nantes
ED	École doctorale
EHESP	École des hautes études en santé publique
Enib	École nationale d'ingénieurs de Brest
Ensam	École nationale Supérieure d'Arts et Métiers
ENSAI	Groupe des écoles nationales d'économie et statistiques
ENSCR	École Nationale Supérieure de Chimie de Rennes
Enssat	École nationale supérieure de sciences appliquées et de technologie de Lannion
Ensta	École Nationale Supérieure des Techniques Avancées
ENT	Environnement numérique de travail
ENS	École normale supérieure
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Équipement d'excellence
Erasmus	*European action scheme for the mobility of university students* (programme européen)
ERC	*European research council*
ESA	École Supérieure d'Agriculture
Esir	École supérieure d'ingénieurs de Rennes
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

F

FC	Formation continue
FCS	Fondation de coopération scientifique
Feder	Fonds européen de développement régional
FHU	Fédération hospitalo-universitaire
FI	Formation initiale
FP7	*Framework programme for research and technological development 7*
FR	Fédération de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GDRI	Groupements de recherche internationaux
GENES	École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GVT	Glissement vieillissement technicité

H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HC	Heures complémentaires
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
HETD	Heure équivalent TD

I

Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'Études Politiques
IFR	Institut fédératif de recherche
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGR-IAE	Institut d'administration des entreprises de Rennes — Institut de gestion de Rennes
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPAG	Institut de préparation à l'administartion générale
Isite	Initiative science innovation territoires economie
ISTIC	Unité de formation et de recherche en informatique et électronique de l'université de Rennes 1
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRSTEA	Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
IRT	Institut de recherche technologique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUT	Institut universitaire technologique

L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
Labex	Laboratoire d'excellence
LIA	Laboratoires internationaux associés
LMD	Licence-master-doctorat
LMI	Laboratoires mixtes internationaux
LP	Licence professionnelle

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
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
Mines Nantes	École Nationale Supérieure des Mines de Nantes
MOOC	Massive Open Online Course
MSH	Maison des sciences de l'homme

O

Oniris	École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique
Osur	Observatoire des sciences et de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

P

P	(Master) professionnel
PACES	Première année commune aux études de santé
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIF	Protocole individuel de formation
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPPE	Projet professionnel personnalisé de l'étudiant
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PES	Prime d'excellence scientifique
PRL	Plan réussite en licence

R

RAF	Responsable administratif et financier
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
RSSI	Responsable de la sécurité des systèmes d'information

S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SAVE	Service d'aide à la vie étudiante
SCD	Service commun de documentation
SDV	Sciences de la vie
SFASS	Service formation, affaires statutaires, statistiques
SFR	Structure fédérative de recherche
SGBD	Système de gestion de base de données
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SOIE	Service orientation insertion entreprise
SQSE	Service qualité sécurité environnement
SPM	Sciences et propriétés de la matière
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SUPTICE	Service universitaire de pédagogie et des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
SVE	Sciences de la vie et de l'environnement

T

Télécom Bretagne	Institut Mines-Télécom
TD	Travaux dirigés
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement

U

UBL	Université Bretagne Loire
UE	Unité d'enseignement
UEB	Université européenne de Bretagne
UFR	Unité de formation et de recherche
UMI	Unité mixte internationale
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UNAM	Université Nantes Angers Le Mans
UPS	Unité propre de service
USR	Unité de service et de recherche
USTH	Université des sciences et des technologies de Hanoï

V

VAS	Vie-agro-santé
VP	Vice-président

W

Wifi	*Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)
WoS	*Web of sciences*

Observations du président

UNIVERSITÉ DE RENNES 1

Rennes, le 29 novembre 2016

Tout d'abord, nous tenons à remercier vivement le président ainsi que les membres du comité HCERES pour la qualité des échanges et le travail d'évaluation réalisé.

Le comité a souligné la bonne dynamique et la qualité du travail réalisé par l'Université de Rennes 1 durant la période quinquennale écoulée qui a su « Durant le contrat quinquennal 2012-2016 et conformément aux objectifs stratégiques de ce contrat, … conforter son positionnement comme université de recherche dite intensive, pluridisciplinaire à composante santé, ouverte vers les milieux socio-économiques, ancrée dans son territoire, visible à l'échelle internationale. », objectif majeur de notre université.

L'Université de Rennes 1, tenant compte des recommandations et appréciations posées par le comité, poursuivra sa dynamique de développement pour la prochaine période quinquennale.

GOUVERNANCE et PARTENARIAT

L'université a conscience de son rôle historique sur le territoire régional et s'est engagée pleinement dans la construction de la COMUE Université Bretagne Loire, tout en renforçant les collaborations sur le site métropolitain. L'université est convaincue que l'organisation du site de Rennes passe par une stratégie étroitement partagée entre les deux universités et les écoles qui permettra de consolider les rôles respectifs de chacune des institutions dans cet ensemble territorial et permettra de faire émerger une université de visibilité internationale, le tout reposant sur un principe de subsidiarité. Concernant la COMUE Université Bretagne Loire, notre établissement est attentif à la répartition des prérogatives et/ou des moyens entre la COMUE et l'université de Rennes 1 pour éviter tout chevauchement des stratégies et des prérogatives.

Les résultats des appels à projet Idex ont montré que la COMUE UBL, du fait de sa taille et de son périmètre, ne pouvait « devenir une université de rang mondial pour l'excellence de sa recherche ». En revanche, la pré-sélection de l'Isite rennais, basé sur le site métropolitain, associant les deux universités et les grandes écoles en liaison avec le CHU et les organismes de recherche et reposant sur des choix scientifiques reconnus, montre la pertinence d'une stratégie affirmée par l'Université de Rennes 1, de recherche et de formation forte et visible à l'international.

L'université jouera ainsi un rôle moteur, avec ses partenaires, dans le cadre du prochain contrat, tant à l'échelle de la métropole rennaise que de l'inter-région.

Au-delà des partenariats académiques, le comité souligne la qualité du rayonnement et la forte implication de l'université avec le monde socio-économique, marquée par la belle réussite de la fondation Rennes 1. L'université poursuivra dans cette voie et souhaite dans cette nouvelle période amplifier les transferts et la création d'entreprises, en s'appuyant sur l'expertise de la SATT Ouest Valorisation.

RECHERCHE

Le comité souligne en point fort la « qualité incontestable de la recherche jugée de premier plan à l'échelle internationale avec une implication forte du CHU et des organismes de recherche ». Le partenariat avec les organismes sera renforcé au service de cette dynamique de qualité en recherche par la mise en place d'un dialogue de gestion et des comités de suivi annuels. La démarche sera systématisée à toutes les UMR et organismes pour réaliser le point d'avancement sur les objectifs fixés, à l'aide d'indicateurs partagés, et synchroniser les actions à mettre en place pour la poursuite du mandat, tant du côté de la direction de l'UMR que des tutelles.

De même, le partenariat renforcé avec le CHU se traduit par la mise en place de rencontres régulières entre les directions des deux établissement, l'établissement de schémas directeurs immobiliers cohérents permettant un meilleur positionnement des structures de recherche avec les structures hospitalières (dans le cadre de la spécialisation du campus universitaire de Villejean et de la reconstruction du CHU planifiée dans un calendrier d'une dizaine d'années), de comités communs pour le pilotage des plateformes (gestion immobilière, ressources humaines, investissement, fonctionnement).

Le rapport souligne par ailleurs l'intérêt du développement de l'interdisciplinarité. Le contrat à venir renforcera les actions d'animation et de réflexion intra- et intersectoriels, pour l'élaboration de projets fédérateurs transverses, en appui à la pluridisciplinarité, en réponse notamment aux grands défis sociétaux, ainsi que dans un objectif de lien formation-recherche optimisé. Ces projets ont vocation à être largement ouverts aux dimensions économiques, sociales et culturelles, et devront être garants de la meilleure qualité disciplinaire. L'université de Rennes 1 est riche de sa multidisciplinarité ; elle a vocation à mener une recherche de pointe par le soutien tant aux socles disciplinaires fondamentaux qu'aux recherches inter- et transdisciplinaires. Notre université possède –en portefeuille et en capacité– un nombre important de projets fédérateurs, inter-unités et inter-établissements avec nos partenaires du site rennais. C'est un atout majeur pour répondre aux défis sociétaux repris dans Horizon 2020, la stratégie nationale de la recherche, les Programmes d'Investissement d'Avenir et la spécialisation intelligente régionale (S3). Ces projets scientifiques, multi- et transdisciplinaires, sont à capitaliser, hiérarchiser et mettre en œuvre sur allocation de moyens dédiés (contrats doctoraux, postes d'EC, soutien de base et incitatif), car ils constituent, en complément de l'excellence disciplinaire reconnue dans plusieurs secteurs, la « carte d'identité » différenciante de l'établissement et du site rennais en matière de recherche sur le plan national et européen.

FORMATION

Le rapport de l'HCERES relève, au titre des points forts de l'université de Rennes 1, les orientations essentielles prises par sa politique de formation et de vie étudiante. L'établissement se félicite de voir ses choix et ses efforts en la matière ainsi confortés. Le rapport souligne ainsi la qualité du dialogue mis en œuvre avec les composantes, l'adhésion des équipes aux orientations stratégiques, elles-mêmes en lien étroit avec la politique de recherche, la forte structuration des dispositifs d'innovation pédagogiques. La qualité de la politique d'orientation et d'insertion professionnelle et de sensibilisation à l'entrepreneuriat sont aussi soulignées.

Les axes d'amélioration relevés dans le rapport valident les orientations prises par l'établissement pour son projet 2017-2021.

Le rapport invite d'une part au renforcement de la pluridisciplinarité et de l'interdisciplinarité, et d'autre part à une amélioration de la visibilité et de la lisibilité de l'offre de formation, interne et externe. La structuration de l'offre de formation a vocation à évoluer au cours du contrat 2017-21. L'établissement se donne trois objectifs, répondant aux recommandations du comité : conforter l'articulation de l'offre de formation entre les composantes de Rennes 1 et la cohérence interne pour une meilleure lisibilité ; soutenir les projets interdisciplinaires à travers la mise en place d'un groupe de travail interdisciplinaire issu du Conseil Academique chargé d'opérer une veille sur la structure de l'offre de formation et la valorisation des réponses aux appels à projets ; poursuivre le processus de coordination de l'offre de formation de l'établissement avec celles des établissements des sites métropolitain, régionaux et interrégionaux.

L'engagement de l'établissement sur le plan financier est souligné et les progrès déjà réalisés en termes de calculs en coûts complets sont salués. Ces efforts seront poursuivis. Un enjeu majeur pour le contrat 2017-21 porte sur le contrôle de la soutenabilité de l'offre de formation, s'agissant aussi bien des diplômes nationaux que des diplômes d'université, comme nous y engage le rapport. A cet égard, le comité relève le dynamisme de la formation continue et l'université poursuivra ses efforts en vue du regroupement des ressources de formation continue au sein du service dédié.

L'établissement suit une trajectoire positive depuis deux contrats en matière d'évaluation des formations. Toutefois, ces efforts doivent être consolidés. L'objectif du contrat 2017-21 est d'inscrire cette évaluation dans le cadre de la démarche qualité globale de l'établissement et d'en améliorer le pilotage. La mise en place de la Direction de la Formation et de la Vie Universitaire (DFVU) facilitera la mise en œuvre des actions envisagées grâce à une coordination renforcée de plusieurs services.

Le rapport invite à une meilleure prise en compte de l'engagement étudiant. Nous souscrivons pleinement à cette proposition, inscrite dans le contrat d'établissement 2017-21.

INTERNATIONAL

Au cours du précédent contrat, notre établissement s'est engagé résolument vers la structuration de ses partenariats hors Europe suite à la précédente évaluation AERES (2011) indiquant une trop grande dispersion de ceux-ci. Afin d'y remédier un indicateur basé sur la dynamique des accords-cadres a été installé permettant lors des cinq dernières années d'identifier d'une part des partenaires privilégiés (où sont combinées à la fois des actions en formation et en recherche, et cela sur plusieurs champs disciplinaires) et d'autre part d'éteindre certains accords-cadres dont les dynamiques ne présentaient plus d'intérêt pour l'université.

Dans le contrat 2017-21, notre volonté est d'inscrire durablement notre université, également, dans l'espace européen de la formation et de la recherche. A cette fin, la méthode adoptée lors du contrat précédent à l'identification de partenaires privilégiés sera appliquée également aux accords européens. Cette démarche nécessite de traiter tout autant les accords de mobilité Erasmus que les accords bilatéraux existants. Les rapporteurs ont noté une mobilité sortante internationale de nos étudiants encore insuffisante. Afin d'y répondre nous accentuons nos efforts de promotions auprès de nos étudiants. Par ailleurs, par le renforcement de nos partenariats vers des destinations réputées attractives pour les étudiants, nous devrions pouvoir amplifier les mobilités d'échanges. Enfin, notre université a fait le choix dans sa stratégie d'internationalisation d'accentuer les formations délocalisées chez de proches partenaires. Cette approche permet également d'inscrire plus d'étudiants dans un projet de mobilité tout en garantissant à ceux-ci la qualité de la formation.

PILOTAGE

L'université de Rennes 1 est attentive au suivi des recommandations du comité sur le volet pilotage qui porte à la fois sur l'organisation administrative, le pilotage financier et la question des schémas directeurs.

Dans un premier temps, l'établissement poursuivra la réorganisation de ses services administratifs au cours du prochain contrat dans la perspective d'une part d'une simplification de l'organigramme notamment entre services communs et centraux et d'autre part d'une optimisation de la répartition des fonctions entre l'échelon central et les composantes.

La structuration de l'organigramme des services sera ainsi simplifiée pour répondre plus efficacement au projet stratégique et à l'organisation politique de l'établissement.

Ce travail s'accompagnera d'une large réflexion sur l'évolution des besoins en matière de ressources humaines au sein de l'établissement. Pour cela, l'université s'appuiera sur un schéma directeur des ressources humaines qui sera lancé dès 2017. Celui-ci permettra, sur la base d'une cartographie des métiers existants, de définir les actions visant à mobiliser, y compris par des redéploiements, les forces en ressources humaines vers les nouveaux besoins de l'établissement et d'abandonner des fonctions ne répondant plus à de réels besoins.

L'université expérimentera au cours du prochain contrat des modalités de coordination renforcées et / ou de regroupement entre composantes. L'objectif est double : d'une part donner plus de visibilité par une mise en avant les atouts reconnus et distinctifs de notre université à travers des grands secteurs et thématiques clés (numérique, matériaux, environnement, santé, droit, économie et management...) ; d'autre part permettre des coordinations renforcées au niveau opérationnel (exemples : mise en place de plateformes techniques ou administratives et/ou techniques, services d'enseignement partagés). Ces coordinations renforcées faciliteront la gestion budgétaire et comptable des équipements et des services partagés, dans le cadre d'une politique de simplification source de réactivité et d'autonomie.

En matière de gestion financière, l'université souhaite conforter le rôle de la Direction des Affaires Financières et de la Politique d'Achat (DAFPA) et se saisit de l'opportunité de la mise en œuvre de la Gestion Budgétaire et Comptable Publique (GBCP) pour améliorer son processus de suivi budgétaire, notamment dans le cadre de la pluriannualité. L'université renforcera ainsi son pilotage financier et notamment le contrôle de la soutenabilité budgétaire de ses activités. Elle systématisera les approches coûts complets et les projections pluriannuelles. Le pilotage de la masse salariale sera renforcé pour améliorer la prévision pluriannuelle et analyser les évolutions (notamment le Glissement Vieillesse Technicité) au regard des recettes, qu'il s'agisse de la Subvention pour Charges de Service Public (SCSP) ou de ressources propres. Ce pilotage est d'autant plus nécessaire que l'université n'a bénéficié que de très peu de moyens supplémentaires de l'Etat alors qu'elle fait face à un effet Glissement Vieillesse Technicité (GVT) cumulatif qui diminue ses marges de manœuvre. Dans un contexte tendu, la priorité de l'université sera de retrouver les marges de manœuvre nécessaires pour mener à bien sa politique ambitieuse.

L'université a bien pris note de l'importance de l'élaboration d'un schéma directeur des systèmes d'information. Au-delà, l'université souhaite mettre en place un véritable schéma directeur du numérique (SDN) en s'appuyant notamment sur l'évaluation réalisée par la mission de la pédagogie et du numérique pour l'enseignement supérieur (DGESIP A-MiPNES) au niveau de l'inter-région. Ce schéma sera articulé au niveau du site rennais avec l'Université Rennes 2 et les grandes écoles. Dans cette perspective, une réponse commune universités – écoles à l'appel à projet Développement des Universités Numériques Expérimentales (DUNE) a été adressée à l'automne 2016 dans le cadre du Programme Investissement d'Avenir.

Enfin, le comité a souligné la nécessité de mise en œuvre d'une démarche qualité d'établissement dans son ensemble. L'université a inscrit cette priorité dans son projet d'établissement. En effet, la démarche qualité s'est développée dans certaines structures mais sans réelle coordination d'ensemble. Un vice-président dédié à cette problématique de développement de la démarche qualité a été nommé. Un service responsable de la démarche qualité sera créé l'an prochain et un réseau interne de référents qualité dans les différentes structures et composantes de l'établissement sera mis en place. Il s'agit dans un premier temps d'établir une cartographie des processus de l'université avec pour objectif la modélisation de l'ensemble des activités et leurs interactions. Cette démarche doit permettre à l'université de mieux structurer ses activités en les caractérisant et d'optimiser ses ressources.

L'université s'engage dans un projet ambitieux pour le prochain contrat 2017-2021 et remercie le comité HCERES pour la qualité de son rapport.

David Alis

D. Alis

Président de l'université de Rennes1

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Rennes 1 a eu lieu du 7 au 9 juin 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Dean Lewis, professeur des universités, VP CA de l'université de Bordeaux, ancien président de l'université Bordeaux 1.

Ont participé à l'évaluation :

- Jacques Bernard, ancien chargé de mission au contrôle général économique et financier ;
- Alain Brillard, professeur des universités, ancien président de l'université de Haute Alsace ;
- Elena Ceccarelli, directrice de la formation et de la recherche par intérim à l'ENSTA Paris Tech, ancienne VP relations internationales à l'université Paris-Sud ;
- Guillaume Chomette, étudiant en droit à l'université Paris II-Panthéon Assas ;
- Jacques Mercier, PU-PH, président du CRBSP de Montpellier, VP chargé de la recherche de l'université de Montpellier ;
- Michaël Fournier, responsable du pôle maturation, société d'accélération de transfert technologique Paris-Saclay ;
- Dominique Viriot-Barrial, professeure des universités, Aix Marseille Université, ancien VP CEVU de l'université Aix-Marseille III.

Laurent Daudeville, délégué scientifique, et, Astrid Lanoue, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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