

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE (UBO)

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 15/10/2021



Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts² :

Éric Papon, Président du comité

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

¹ Le président du Hcéres "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	2
Présentation de l'établissement	4
1 / Caractérisation du territoire	4
2 / Structuration en matière de coordination territoriale	4
a/ De l'interrégional à l'infrarégional : évolutions du site	4
b/ Structuration du site finistérien-morbihannais : Alliance universitaire de Bretagne	5
3 / Caractérisation de l'université de Bretagne Occidentale	5
4 / Attentes de l'université de Bretagne Occidentale	7
5 / Contexte de l'évaluation	7
Le pilotage stratégique et opérationnel	8
1 / Le positionnement institutionnel	8
a/ Une université conciliant attention au territoire d'implantation et rayonnement international	8
2 / La stratégie institutionnelle	9
a/ Une stratégie affirmée mais qui doit s'appuyer sur plus d'outils et d'indicateurs de suivi	9
b/ Des relations avec le CHRU de Brest cohérentes avec les objectifs et les missions de l'UBO	10
c/ Une intégration des formations paramédicales dans l'offre globale de formation en cours	10
3 / L'organisation interne et la gouvernance	11
a/ Des instances qui fonctionnent bien mais qui tendent à perdre de leurs poids dans le processus décisionnel	11
b/ Une réorganisation des services engagée mais qui reste à achever	11
c/ La cohérence de l'organisation des composantes au regard de la stratégie de l'UBO	12
d/ Une politique de communication à définir et des outils à construire	12
e/ Une démarche qualité globale à construire	13
f/ Des initiatives portées par des composantes et structures internes à valoriser	14
g/ Une direction en charge du pilotage et de la qualité à créer	14
4 / Le pilotage opérationnel global	14
a/ Une situation financière fragile qui constitue un obstacle à la mise en œuvre d'un véritable dialogue de gestion	14
b/ Des efforts à soutenir dans le cadre de dialogues objectifs-moyens pluriannuels et à éclairer par des indicateurs de pilotage	16
c/ Une prospective pluriannuelle améliorée	16
d/ Un système d'information qui ne répond pas aux besoins de pilotage	16
e/ Une politique d'emploi qui souffre d'un manque de lisibilité	17
f/ Un accompagnement des carrières et des parcours professionnels mieux valorisé dans le RAE pour les personnels Biatss que pour les enseignants et les enseignants-chercheurs	17
g/ Une attention soutenue à l'accompagnement social et culturel, et au bien-être des personnels	18
h/ Une structuration de la direction des ressources humaines à opérer pour une approche plus transversale des ressources humaines	18
i/ Une politique immobilière bien établie, formalisée, et dont la mise en œuvre s'appuie sur une solide direction du patrimoine	18
La recherche et la formation	20
1 / La politique de recherche	20
a/ Une recherche structurée en instituts associés à des axes thématiques aux ambitions très différentes	20
b/ Des fonctions support repensées et optimisées	22

c/ Une volonté de structurer et de professionnaliser la valorisation et les relations avec les acteurs socio-économiques	22
d/ La diffusion de la culture scientifique pour mieux ancrer l'UBO dans la société	23
2 / La politique de formation tout au long de la vie	24
a/ Une offre de formation adaptée à la demande socio-économique du territoire	24
b/ Un pilotage des formations qui peine à articuler le niveau central avec celui des composantes	24
c/ Une soutenabilité financière de la formation à conforter par une meilleure formalisation des procédures de suivi et de contrôle	25
d/ Des modalités d'élaboration et de mise en œuvre de l'évolution des formations à développer	25
e/ Des initiatives multiples de transformation des pratiques pédagogiques	26
f/ Une politique d'internationalisation des formations axée sur un projet phare	26
3 / Le lien entre recherche et formation	27
a/ Un lien entre recherche et formation qui mérite d'être renforcé dans certains domaines	27
b/ La politique documentaire bien intégrée à l'interface de la formation et de la recherche	27
La réussite des étudiants	29
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	29
a/ Des initiatives à conforter pour replacer l'insertion professionnelle au cœur de la stratégie pédagogique de l'UBO	29
2 / La vie étudiante	30
a/ L'université attentive au bien-être de ses étudiants	30
Attentes de l'université de Bretagne Occidentale	32
1 / Suite à la dissolution de la ComUE université Bretagne Loire, une politique de site déployée à l'échelle du Finistère et du Morbihan au travers d'une convention de coordination : comment le comité perçoit-il ce redimensionnement, tant en interne qu'en externe ?	32
2 / Une démarche pluriannuelle de retour à l'équilibre financier privilégiant l'objectif d'une reprise progressive des recrutements statutaires et des investissements : quelle acceptabilité par la communauté ? quel impact sur une dynamique collective ?	32
3 / La transition énergétique, un enjeu fort : quelle perception du comité de la visibilité et de la pertinence de la thématique de la transition énergétique à différents niveaux de l'UBO ?	33
Conclusion	35
1 / Les points forts	35
2 / Les points faibles	36
3 / Les recommandations	36
Liste des sigles	37
Observations du Président de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO)	41
Organisation de l'évaluation	43

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

Peuplée de 3,3 millions d'habitants, la région Bretagne comporte une académie (Rennes) et est composée de quatre départements (Côtes-d'Armor, Finistère, Ille-et-Vilaine, Morbihan). Elle connaît une dynamique démographique légèrement supérieure à la moyenne nationale (+0,5 % par an) au cours de la période 2012-2017, ce qui la place au 6^e rang des régions de France métropolitaine¹. Elle se situe au 9^e rang des régions françaises pour le produit intérieur brut (PIB de près de 99 milliards d'euros en 2017). Elle compte 1,37 million d'emplois (9^e rang des régions françaises) et se caractérise par une dynamique de l'emploi légèrement au-dessus de la moyenne française en 2017-2018 (+0,9 % contre +0,8 %)². Trois pôles de compétitivité ont leur siège en région Bretagne : Mer Bretagne Atlantique à Brest/Plouzané³, Images & réseaux à Lannion⁴, Valorial à Rennes⁵. La Bretagne dispose de quatre universités⁶. En 2017, la région se place au 7^e rang national en matière de dépenses de recherche et développement (R&D)⁷. La production scientifique représente 4,5 % des publications nationales (8^e rang national) et 6,7 % des demandes nationales de brevets (tous domaines confondus) déposées à l'Office européen des brevets (3^e rang national)⁸. En 2018, les établissements publics relevant du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) accueillent 4 664 enseignants-chercheurs et chercheurs (soit 4,9 % de l'effectif national) et 4 315 personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss, soit 4,8 % de l'effectif national)⁹. À l'échelle de la région Bretagne, 85 enseignants-chercheurs ont été nommés à l'Institut universitaire de France (IUF) entre 1991 et 2020, 26 bourses de l'European Research Council (ERC) ont été obtenues entre 2007 et 2020 et huit médailles d'argent ont été délivrées par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) entre 2000 et 2020¹⁰.

Durant la période 2017-2018, 127 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur breton, dont 80 000 à l'université (soit 64,7 % de l'effectif total)¹¹.

2 / Structuration en matière de coordination territoriale

a/ De l'interrégional à l'infrarégional : évolutions du site

Créée par décret le 6 janvier 2016¹², la communauté d'universités et établissements (ComUE) université Bretagne Loire (UBL) a été jusqu'au 31 décembre 2019¹³, date de sa dissolution, une structure de coordination territoriale interrégionale de plusieurs opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, en application des articles 718-2 et 718-3 du code de l'éducation. L'UBL résultait de la fusion du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) université européenne de Bretagne (UEB, 2007-2016) et du Pres université Nantes-Angers-Le Mans (UNAM, 2008-2016), fédérant ainsi sept universités, quinze écoles et cinq organismes de recherche des régions Bretagne et Pays de la Loire¹⁴.

¹ Source : Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), *L'essentiel... sur la Bretagne*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4480852>, consulté le 11/02/2020.

² Source : Insee, *L'essentiel... sur la Bretagne*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4480852>, consulté le 11/02/2020.

³ Sécurité et sûreté maritimes, naval et nautisme, ressources énergétiques et minières marines, ressources biologiques marines, environnement et aménagement du littoral et ports, infrastructures et transport maritime. <https://www.pole-mer-bretagne-atlantique.com/fr/>.

⁴ Domaine des télécoms, de l'internet, de la télévision et de l'image. <https://www.images-et-reseaux.com/>.

⁵ 1^{er} réseau d'accompagnement dédié à l'innovation agroalimentaire en mode collaboratif. <https://www.pole-valorial.fr/>.

⁶ Université de Rennes 1 (UR1), université de Rennes 2 (UR2), université de Bretagne Occidentale (UBO), université de Bretagne-Sud (UBS).

⁷ Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche – Strater, Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 62 : la dépense intérieure de recherche et développement (Dird) de la région s'élevait en 2017 à 1 760 M€ (la Dird des administrations étant de 693 M€).

⁸ Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 76, 92.

⁹ Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 16. En 2018, au niveau national, les établissements publics relevant du Mesri accueillent 95 228 enseignants-chercheurs et chercheurs et 92 287 personnels Biatss.

¹⁰ Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 81 – IUF (6 en droit, économie, gestion [DEG], 18 en lettres et sciences humaines, 61 en sciences), ERC (11 *Starting Grants*, six *Advanced Grants*, huit *Consolidator Grants*, un *Proof of concept Grant*).

¹¹ Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 8.

¹² Décret n° 2016-8 du 6 janvier 2016 portant création de la communauté d'universités et établissements « Université Bretagne Loire » et approbation de ses statuts.

¹³ Décret n° 2019-1597 du 31 décembre 2019 portant dissolution de l'établissement public à caractère scientifique, culturel, et professionnel « université Bretagne Loire ».

¹⁴ Universités : Angers, Bretagne Occidentale (Brest), Bretagne-Sud (Lorient/Vannes), Le Mans, Nantes, Rennes 1 et Rennes 2 ; écoles : École centrale de Nantes (ECN), École des hautes études en santé publique (EHESP), École nationale d'ingénieurs de Brest (Enib), École nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam), École nationale supérieure de chimie de Rennes (ENSCR), École nationale supérieure des techniques avancées de Bretagne (Ensta), École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (Ensai), École normale supérieure de Rennes, École supérieure d'agriculture d'Angers, Institut d'études politiques de Rennes, École nationale supérieure Mines-Télécom Atlantique Bretagne-Pays de la Loire (IMT Atlantique), Institut national des sciences appliquées de Rennes (Insa Rennes), Institut supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage (Agrocampus Ouest), École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique (Oniris), École supérieure d'ingénieurs de Rennes (ESIR) ; organismes de recherche : Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement du travail (Anses), Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Institut français de recherche pour

À la dissolution de la ComUE UBL, le transfert de ses personnels s'est effectué vers ses universités membres, et celui des biens, droits et obligations à l'université de Rennes 1. La ComUE comprenait également un collège doctoral regroupant les 11 écoles doctorales de l'ancien site breto-ligérien, collège toujours en place. Par ailleurs, la ComUE portait l'actionnariat de la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Ouest Valorisation pour l'ensemble de ses membres, qui est maintenant réparti entre 13 établissements membres, reconfigurant le conseil d'administration de la Satt. Enfin, l'UBL assurait depuis sa naissance le portage du C@mpus Numérique de Bretagne, créé à l'époque de l'UEB¹⁵, et dont le montage institutionnel repose sur un partenariat public-privé (PPP) avec Breizh Connect, entité formée conjointement par Eiffage et Orange. En concertation avec le rectorat et la région Bretagne, a été fait le choix de créer, en Bretagne, le groupement d'intérêt public (GIP) Numérique de Bretagne afin d'assurer la continuité de gestion du C@mpus Numérique de Bretagne et d'exercer deux autres missions : la création d'un *Data Center* régional, appelé EskemmData, et le pilotage de la montée en puissance du très-haut débit (la boucle du réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche [Renater]). Ce GIP, qui a été créé par arrêté préfectoral en décembre 2019, rassemble les établissements de l'Alliance universitaire de Bretagne (AUB, *vide infra* b/)) et les établissements partenaires du projet Université de Rennes (UniR).

Au moment de la visite (mars 2021), suite à la dissolution de l'UBL, deux coordinations territoriales¹⁶ structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) de cette région : 1) une coordination territoriale, non encore officialisée à ce jour, centrée sur des établissements de l'ESR rennais, qui vise la création d'un établissement public expérimental (EPE) et qui est dénommée Université de Rennes (UniR), impliquant sept établissements¹⁷ et 2) l'Alliance universitaire de Bretagne (AUB), coordination territoriale créée le 1^{er} janvier 2020, conformément à l'ordonnance de 2018¹⁸ (*vide infra* b/).

b/ Structuration du site finistérien-morbihannais : Alliance universitaire de Bretagne

En 2017, alors toutes trois membres de la ComUE UBL, l'UBO, l'UBS et l'École nationale d'ingénieurs de Brest (Enib) ont fait le choix de s'engager dans une démarche de partenariat stratégique qui servira d'appui à la création de l'AUB trois ans plus tard. Des unités de recherche et plusieurs masters des trois établissements étaient déjà co-accrédités. Depuis octobre 2017, l'UBO, l'UBS et l'Enib sont également membres du consortium de l'école universitaire de recherche *Interdisciplinary school for the blue planet* (ISBlue)¹⁹, intégrant le laboratoire d'excellence (LabEx) MER pour lequel les deux universités étaient déjà partenaires²⁰.

En juillet 2019, les conseils d'administration des trois établissements ont approuvé une convention de coordination territoriale sans chef de file. L'arrêté portant création de l'Alliance universitaire de Bretagne a été publié le 20 décembre 2019. Les trois membres fondateurs de l'AUB n'excluent pas l'accueil d'autres établissements au sein de l'alliance, qui bénéficieraient du statut de partenaire.

Au 1^{er} janvier 2020, l'AUB comprend 33 259 étudiants, dont 97,6% sont inscrits en université et 2,4% en école d'ingénieurs²¹. Elle compte environ 3 250 personnels (hors personnels des organismes nationaux de recherche), dont un peu plus de la moitié d'enseignants et d'enseignants-chercheurs (55%)²².

3 / Caractérisation de l'université de Bretagne Occidentale

Créée en 1971, l'université de Bretagne Occidentale (UBO), acteur de l'enseignement supérieur et de la recherche de la région Bretagne et de l'académie de Rennes, a été membre de la coordination territoriale portée par la ComUE UBL en tant que membre fondateur. L'UBO est implantée dans le Finistère (Brest, Quimper

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

¹⁵ En décembre 2008, le projet de campus numérique du Pres a été labellisé Campus Prometteur (futur C@mpus numérique de Bretagne), dans le cadre du plan Opération Campus.

¹⁶ Au sens de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

¹⁷ Université de Rennes 1 [UR1], université de Rennes 2 [UR2], École nationale supérieure de chimie de Rennes [ENSCR], École normale supérieure de Rennes [ENS Rennes], Institut d'études politiques de Rennes [Sciences Po Rennes], Institut national des sciences appliquées de Rennes [Insa Rennes] et École des hautes études en santé publique [EHESP]¹⁷.

¹⁸ Ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

¹⁹ L'UBO est le porteur de cette EUR.

²⁰ Aux côtés de l'Ifremer, du CNRS, de l'IRD, de l'université de Nantes et de l'École centrale de Nantes.

²¹ Voir <https://www.education.gouv.fr/reperes-et-references-statistiques-2020-1316>, Repères et références statistiques 2020 sur les enseignements la formation et la recherche, chap. 2, thématique 2.18 Les établissements et structures de l'enseignement supérieur. Année universitaire 2019-2020, UBO : 23 143 étudiants, UBS : 9 311 étudiants (source : fiches Persé-RH/Mesri), Enib : 791 étudiants (source : données certifiées CTI, campagne 2020).

²² Année civile 2019, UBO : 2 184 personnels (1 216 enseignants et 968 Biatss), UBS : 954 personnels (525 enseignants et 429 Biatss), Enib : 112 personnels (70 enseignants et 42 Biatss) (source : fiches Persé-RH/Mesri).

et Morlaix) mais également, en tant qu'établissement support de l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé) de Bretagne, à Rennes, Vannes et Saint-Brieuc. Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), l'UBO est une université pluridisciplinaire avec un secteur de la santé. L'établissement a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010.

Pour l'année universitaire 2019-2020, l'UBO compte 23 143 étudiants²³, 2 308 personnels (2 213 équivalents temps plein travaillé, ETPT) dont 1 342 enseignants-chercheurs et enseignants (1 003 titulaires et 339 contractuels) et 966 personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques (Biatss, 641 titulaires et 325 contractuels)²⁴. Son budget exécuté 2020 est de près de 189 M€. La situation financière de l'établissement reste fragile (déficit de 2 M€, alerte sur le fonds de roulement et la trésorerie en 2017). L'université a réagi en lançant son « programme d'ajustements en vue de la reprise des investissements » (PARI), voté par le conseil d'administration (CA) en avril 2019²⁵. L'UBO comporte 15 composantes de formation²⁶. La surface bâtie de l'UBO est de 266 000 m² répartis dans 78 bâtiments – trois campus principaux finistériens (Brest : campus principal et technopole de Plouzané, campus de Quimper/pôle universitaire Pierre-Jakez Hélias et campus de Morlaix). L'UBO étant l'établissement support de l'Inspé de Bretagne, elle dispose à ce titre d'implantations à Rennes, Vannes et Saint-Brieuc.

L'offre de formation de l'UBO est organisée en quatre champs de formation : arts, lettres, langues-sciences humaines et sociales (ALL-SHS) ; droit, économie, gestion (DEG) ; sciences, technologies, santé (STS) ; mer et littoral. L'établissement est porteur de l'initiative d'excellence en formations innovantes (Idéfi) Réseau des écoles de management et d'ingénierie de la santé (Remis), qui s'adresse aux étudiants qui se réorientent après un échec à l'issue de la première année préparatoire aux concours des études de santé (Paces). L'UBO est par ailleurs partenaire de l'Idéfi CMI-FIGURE²⁷ et de l'Idéfi-N Solidarité numérique et attractivité territoriale (SONATE).

La recherche à l'UBO est organisée en quatre instituts de recherche²⁸ et s'appuie sur 33 unités de recherche et de soutien²⁹ – ainsi qu'une unité de service et de recherche (USR), la Maison des sciences de l'homme de Bretagne –, dont la moitié sont opérées en mixité avec un établissement public à caractère scientifique et technologique (Centre national de la recherche scientifique [CNRS], Institut national de la santé et de la recherche médicale [Inserm], Institut de recherche pour le développement [IRD]) ou un établissement public à caractère industriel (Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer [Ifremer]). Certaines de ces unités de recherche sont associées au centre hospitalier régional universitaire (CHRU). L'UBO dispose par ailleurs d'équipements technologiques et scientifiques de pointe distribués sur 15 plateformes identifiées³⁰. 11 écoles doctorales (ED) interrégionales (Bretagne et Pays de la Loire, périmètre de l'ex-ComUE UBL) concourent aux études et à la formation des doctorants. L'UBO compte quelque 510 doctorants pour 309 enseignants-chercheurs habilités à diriger des recherches (HDR) en 2019-2020, dont 33% de doctorants internationaux³¹.

Le laboratoire d'excellence (LabEx) en recherche marine « l'océan dans le changement (MER) » était porté par l'UBO³². L'école universitaire de recherche (EUR) *Interdisciplinary School for the Blue planet* (ISblue), projet déposé avec la participation et le soutien du CNRS, a été labellisée à l'issue du premier appel à projet du 3^e programme d'investissements d'avenir (PIA3). Le LabEx MER est intégré dans le cadre de cette EUR³³. Enfin, l'UBO est membre du consortium de l'université européenne *European University of the Seas* (SEA-EU)³⁴, qui rassemble six universités axées sur les sciences marines (UBO, universités de Kiel/Allemagne, Split/Croatie, Cadix/Espagne, Gdańsk/Pologne et Malte) et à laquelle l'Ifremer est associé.

²³ Evolution des effectifs étudiants : 17 413 en 2012-2013, 18 002 en 2013-2014, 18 757 en 2014-2015, 20 143 en 2015-2016, 20 844 en 2016-2017, 21 920 en 2017-2018 et 22 188 en 2018-2019. Voir <https://www.univ-brest.fr/menu/universite/Chiffres-cles/> (page consultée le 14 décembre 2020)

²⁴ Données chiffrées UBO au 1^{er} janvier 2020.

²⁵ RAE, notamment p. 8, 20.

²⁶ Cf. organigramme déposé en annexe du RAE. Sept unités de formation et de recherche (UFR) : Sciences et techniques ; Médecine et sciences de la santé ; Lettres et sciences humaines ; Odontologie ; Département universitaire d'orthophonie ; Droit et sciences économiques ; Sport et éducation physique. Huit écoles et instituts : Institut universitaire européen de la mer (IUEM) ; École supérieure d'ingénieurs en agroalimentaire de Bretagne atlantique (Esiab) ; Institut de préparation à l'administration générale (Ipag) ; Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé) de Bretagne ; Institut d'administration des entreprises (IAE)/École universitaire de management ; École de sages-femmes ; Institut universitaire de technologie (IUT) de Brest ; IUT de Quimper.

²⁷ Cursus master en ingénierie (CMI) : formation en cinq ans, proposée par une trentaine d'universités coordonnées par le réseau Figure (formation à l'ingénierie par des universités de recherche).

²⁸ Institut universitaire européen de la mer (IUEM) qui a pour particularité d'être un observatoire des sciences de l'Univers (OSU – UMS 3113) pour l'axe MER, Institut brestois Santé-Agro-Matière (IBSAM) pour l'axe SAM, Institut brestois des sciences de l'Homme et de la société (IBSHS) pour l'axe SHS, Institut brestois du numérique et des mathématiques (IBNM) pour l'axe NUMATH.

²⁹ Cf. organigramme de l'UBO. Ces unités sont ventilées parmi les quatre axes de recherche de l'UBO : 2 UMR pour l'axe NUMATH ; 7 UMR, 1 EA et 1 équipe reconnue par la commission recherche (ERCR) pour l'axe MER ; 6 EA et 4 UMR pour l'axe SAM ; 12 EA pour l'axe SHS.

³⁰ Voir <https://www.univ-brest.fr/menu/recherche-innovation/Plates-formes-technologiques/> (page consultée le 18 décembre 2020).

³¹ RAE, p. 50.

³² <https://www.labexmer.eu/fr>.

³³ <https://www.isblue.fr/fr/>.

³⁴ <https://sea-eu.org/>.

4 / Attentes de l'université de Bretagne Occidentale

L'université de Bretagne Occidentale a exprimé trois attentes particulières auprès du comité d'évaluation. Elles font l'objet d'une analyse spécifique dans ce rapport. Elles abordent les thématiques suivantes :

- Suite à la dissolution de la ComUE université Bretagne Loire, une politique de site déployée à l'échelle du Finistère et du Morbihan au travers d'une convention de coordination : comment le comité perçoit-il ce redimensionnement, tant en interne qu'en externe ?
- Une démarche pluriannuelle de retour à l'équilibre financier privilégiant l'objectif d'une reprise progressive des recrutements statutaires et des investissements : quelle acceptabilité par la communauté ? Quel impact sur une dynamique collective ?
- La transition énergétique, un enjeu fort : quelle perception par le comité de la visibilité et de la pertinence de la thématique de la transition énergétique à différents niveaux de l'UBO ?

5 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation (vague B, 2015-2016) de l'université de Bretagne Occidentale par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) a fait l'objet d'un rapport publié en novembre 2016. Les recommandations développées dans ce rapport ont donné lieu à des actions mises en œuvre par l'établissement. Ces actions sont résumées dans un document transmis au Hcéres en 2019, à mi-parcours de la période en observation. Dans le cadre de la présente évaluation, l'analyse du suivi des recommandations est exposée en référence 5 (p. 13), sous une forme ramassée, avec un renvoi systématique aux références pertinentes.

Le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres fin novembre 2020. La visite de l'établissement s'est tenue à distance, du 16 au 18 mars 2021, en raison de la crise sanitaire. Organisés en visioconférence, 58 entretiens ont été réalisés durant les trois jours de la visite.

Le pilotage stratégique et opérationnel

1 / Le positionnement institutionnel

Référence 1. L'université définit son positionnement institutionnel dans son environnement local, national et international.

a/ Une université conciliant attention au territoire d'implantation et rayonnement international

L'université de Bretagne Occidentale (UBO) est une université pluridisciplinaire avec un secteur de la santé, ce qui implique un partenariat conventionné avec le centre hospitalier régional universitaire (CHRU) de Brest. **Engagée dans la réflexion sur les enjeux environnementaux (changement climatique, préservation de la biodiversité), elle a défini un axe stratégique sur le thème des sciences de la mer, porté par de nombreuses forces transdisciplinaires ; cet axe constitue un marqueur de l'identité définie par l'établissement en référence aux valeurs de citoyenneté commune européenne (vide infra) et de forte préoccupation pour les sciences de la durabilité³⁵.**

L'UBO s'inscrit dans une logique territoriale, attractive pour les étudiants de Bretagne et interactive avec les acteurs socio-économiques, les collectivités et le secteur associatif mais, en même temps, dans une logique internationale, intégrant un réseau d'universités européennes et développant des activités de recherche de premier plan (cf. référence 9). **Elle affiche des performances notables en termes de formation tout au long de la vie (cf. référence 14) et aussi de recherche dans des secteurs lui conférant une grande visibilité³⁶.** Elle est reconnue comme un acteur qui concourt au développement économique et à la notoriété du territoire, notamment dans le domaine des sciences de la mer, de la santé ou de l'ingénierie.

La dynamique de développement à l'international est illustrée par la labellisation « université européenne » du projet SEA-EU³⁷. Elle est appuyée par sa visibilité accrue en raison d'un nombre croissant de publications dans des revues à haut indice d'impact (cf. référence 9) et par sa présence dans le classement thématique de l'*Academic Ranking of World Universities* (ARWU) pour le domaine de l'océanographie (12^e rang mondial en 2018 et 2019, 13^e en 2020).

L'UBO était membre fondateur de la ComUE interrégionale UBL jusqu'à sa dissolution en décembre 2019. À la suite, elle a constitué une entente avec l'université de Bretagne Sud (UBS) et l'École nationale d'ingénieurs de Brest (Enib), matérialisée par une convention de coordination territoriale qui donne naissance, au 1^{er} janvier 2020, à l'Alliance universitaire de Bretagne (AUB). Bénéficiant d'un financement annuel de 600 k€ par l'État, cette nouvelle forme de coopération territoriale permet aux trois établissements impliqués de conserver leur identité et leur fonctionnement propres, tout en créant un lieu de discussion et d'élaboration de projets communs. L'UBO reste cependant fortement impliquée dans des dynamiques interrégionales en matière de formations doctorales (École des docteurs Bretagne Loire) et de valorisation (société d'accélération du transfert de technologies [Satt] Ouest Valorisation) ou régionales pour l'entrepreneuriat étudiant (pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat étudiant [Pépité] Bretagne), le numérique (groupement d'intérêt public [GIP] numérique de Bretagne), et l'Institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé) de Bretagne. **Ces organisations écosystémiques à des échelles variables ne simplifient pas le pilotage stratégique de l'UBO, tout en rendant leur appropriation par cette université moins aisée.**

La dynamique d'ancrage dans l'écosystème local et régional est confirmée par l'accueil d'un nombre croissant d'étudiants (+11% en cinq ans), notamment en premier cycle, ainsi que par le nombre en augmentation de partenariats industriels (de 24 en 2016 à 69 en 2019), reposant essentiellement sur des thématiques liées à la mer et à l'agroalimentaire, deux secteurs fortement présents et soutenus par les collectivités. Par ailleurs, les entretiens ont révélé que l'établissement est parfaitement intégré à la vie sociale, économique et culturelle des villes d'implantation.

³⁵ RAE, p. 3.

³⁶ En 2020, dans le classement thématique de l'*Academic Ranking of World Universities*, ARWU, l'UBO occupe le 13^e rang mondial pour l'océanographie (en 2018 et 2019, 12^e). Il s'agit de la 5^e université de l'union européenne et la 2^e française dans ce domaine, derrière Sorbonne Université. L'UBO rayonne aussi dans d'autres thématiques, notamment les sciences de la terre (101-150), les sciences de l'atmosphère (201-300), l'écologie-environnement (401-500), les sciences médicales – les technologies médicales, (201-300), les sciences pharmaceutiques (401-500) – ou encore l'ingénierie –électricité, électronique, mécanique- (301-400).

³⁷ L'université européenne de la mer « SEA-EU » est coordonnée par l'université de Cadix (Espagne), elle rassemble six universités partenaires : l'université de Bretagne Occidentale, l'université de Gdansk (Pologne), l'université de Malte, l'université de Kiel (Allemagne) et l'université de Split (Croatie). https://www.univ-brest.fr/digitalAssets/88/88343_sea-eu-MS_tradFR.pdf.

L'UBO doit veiller au maintien d'équilibres thématiques en recherche, afin de permettre à des disciplines de se développer à côté des domaines d'excellence déjà bien identifiés et soutenus (cf. référence 9). Son positionnement sur le domaine d'excellence des sciences de la mer l'a amenée à développer des interfaces nourries entre les sciences de la mer et la santé, le numérique, les sciences humaines et sociales, traitant autant de la gouvernance des océans que de l'utilisation de ressources marines pour l'alimentation de demain. Son *leadership* en matière de recherches en sciences de la mer est confirmé par la place prépondérante occupée par l'UBO au sein de l'institut de transition énergétique (ITE) France Énergies Marines (société par actions simplifiée), dans la construction de partenariats avec les pays du sud en relation avec l'institut de recherche pour le développement (IRD), dans le développement de thématiques en lien avec les enjeux stratégiques de l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer) ou encore dans le développement, au-delà de l'université européenne SEA-EU, de partenariats stratégiques avec des universités chinoises ou du Québec.

2 / La stratégie institutionnelle

Référence 2. L'université décline ses orientations stratégiques en grands objectifs opérationnels et partenariats, elle mobilise des outils de suivi de sa trajectoire parcourue.

a/ Une stratégie affirmée mais qui doit s'appuyer sur plus d'outils et d'indicateurs de suivi

Les orientations stratégiques de l'établissement se déclinent sur les deux missions régaliennes (formation et recherche) de l'établissement. En matière de formation, l'objectif est « de proposer une offre de qualité reposant sur un ensemble de dispositifs d'accompagnement aux étudiants sur l'ensemble des sites d'implantation de l'université, en amont comme en aval des études universitaires, et sur la capacité à insuffler un esprit d'innovation pédagogique et d'ouverture sur le monde ». S'agissant de la recherche, l'objectif stratégique prioritaire est « de continuer la montée en visibilité des axes majeurs de recherche, reposant sur un écosystème de recherche riche et diversifié, afin de répondre aux enjeux économiques et sociétaux, aux défis scientifiques et technologiques de la société de la connaissance dans un monde global, ouvert et en perpétuelle mutation »³⁸.

La stratégie institutionnelle intègre également deux enjeux importants : (i) la responsabilité sociale qui se décline par des actions internes de politique sociale ou de bien-être au travail mais aussi par des actions culturelles de diffusion scientifique et technique à l'égard des territoires, et (ii) le développement durable, soutenu par une stratégie immobilière repensée à l'aune de la soutenabilité énergétique intégrant les investissements immobiliers futurs financés dans le cadre du contrat de plan État-région (CPER) ainsi que les infrastructures numériques³⁹.

Ces grands objectifs s'accompagnent d'un plan d'action visant, en particulier, (i) à augmenter l'efficacité administrative par la réorganisation des services centraux, (ii) à mieux définir, en regard de la stratégie de l'établissement, les attentes vis-à-vis des composantes de formation et de recherche par des contrats pluriannuels objectifs-moyens, (iii) à accompagner les grandes transformations comme l'internationalisation des parcours, le développement à l'international et l'intégration du schéma directeur développement durable et, enfin, (iv) à assurer la meilleure coordination des actions, toutes interdépendantes.

Les objectifs opérationnels ont tous été construits pour appuyer les orientations prises par l'équipe présidentielle. Cependant, la trajectoire de l'établissement a dû être infléchie pour prendre en compte les difficultés financières (cf. référence 6) rencontrées dès 2017. Le plan de retour à un équilibre budgétaire (le « programme d'ajustements en vue de la reprise des investissements », PARI⁴⁰), qui doit permettre de redonner plus de marges de manœuvre à la politique d'emploi et de soutien aux activités de recherche et de formation, impose un effort de toutes les composantes. Il s'accompagne également d'une réorganisation des services de soutien, comme la fusion de la direction des affaires financières et de l'agence comptable, ou l'intégration du service des marchés publics à la direction des affaires juridiques. Néanmoins, l'absence de comptabilité analytique, qui induit des difficultés dans l'exercice du contrôle interne comptable et budgétaire, est un handicap pour atteindre les objectifs du PARI, même si la trajectoire comptable et budgétaire est plutôt encourageante.

La création de l'AUB renforce un partenariat, non fusionnel, de proximité avec l'Enib et l'UBS, complétant le rayonnement universitaire de l'UBO au sud de la Bretagne. Bien que la déclinaison des objectifs et leur mise en œuvre restent à préciser, l'alliance vise le pilotage commun de nombreuses unités de recherche, une politique

³⁸ RAE, p. 5.

³⁹ RAE, p. 5, 6.

⁴⁰ « Ce plan a essentiellement pour but de passer d'une logique d'économies contraintes et non-stratégiques, fondamentalement nécessaires en 2018 pour rétablir les comptes, à une logique de programmation pluriannuelle des recrutements et des grandes masses en fonctionnement et investissements ». RAE, p. 8.

doctorale plus intégrée et une vision concertée de l'offre de formation. L'UBO a également une carte à jouer à l'échelle nationale et européenne en s'appuyant sur l'université européenne SEA-EU et sur la structuration de l'axe mer, sous réserve de la mise en œuvre de moyens humains et financiers pour soutenir ces programmes.

En dépit de ses efforts récents, **l'UBO ne dispose cependant pas de tableaux de bord à l'échelle de l'établissement lui permettant d'évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre pour soutenir ses grands objectifs stratégiques**. Il est à noter que les derniers indicateurs de performance connus des experts sont ceux figurant en annexe du contrat quinquennal 2012-2016, l'université n'ayant pas de contrat pour la période suivante.

Référence 3. L'université développe et pilote ses relations avec le CHU et les autres établissements en charge de formations médicales et paramédicales à partir d'objectifs stratégiques partagés.

b/ Des relations avec le CHRU de Brest cohérentes avec les objectifs et les missions de l'UBO

La mise en place d'une stratégie commune et le développement de projets collaboratifs marquent la relation entre l'UBO et le CHRU de Brest. Cette collaboration se traduit par la présence croisée du président de l'UBO et du directeur général du CHRU au sein des instances centrales de chaque établissement. **D'une façon générale, les relations développées par l'UBO avec le CHRU de Brest sont en cohérence avec les objectifs et les missions d'une université pluridisciplinaire intégrant le secteur de la santé tant sur le plan de la formation (médicale et paramédicale) que de la recherche**. L'UBO et le CHRU travaillent d'ailleurs sur une révision de la convention constitutive.

Le comité de la recherche biomédicale et de santé publique (CRBSP) permet aux deux établissements d'assurer la coordination des activités de recherche qui reposent sur un double volet : recherche clinique et fondamentale d'une part, et innovation en santé d'autre part. Un point fort de cette relation est la construction de la stratégie de recherche en santé de l'UBO en miroir de la stratégie de recherche clinique du CHRU. La vice-présidence recherche du CHRU s'est fortement impliquée dans cette construction, discutée au sein du CRBSP qui se réunit deux à trois fois par an, et qui est le principal lieu d'échanges auquel participent également l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) et les composantes en santé de l'UBO. La stratégie de recherche commune à l'UBO et au CHRU s'appuie sur les thèmes suivants : la médecine génomique, les technologies de la santé, l'immunothérapie et les thérapies ciblées, les maladies vasculaires, métaboliques et respiratoires ainsi que la prévention et soins primaires pour une médecine personnalisée.

Les laboratoires de recherche de l'UBO du domaine de la santé bénéficient d'un soutien du CHRU de Brest sous forme de mise à disposition de personnels et d'équipements (présence de praticiens hospitaliers dans les laboratoires). L'UBO met à disposition du CHRU de gros équipements hospitaliers comme le cytomètre de masse Hyperion avec son personnel technique. Toutefois, ce soutien mutuel mériterait d'être accentué par des actions conjointes comme le recours à des contrats doctoraux ou la participation conjointe à des appels à projets. Des échanges ont toutefois eu lieu lors de la préparation du CPER et les deux établissements partagent des problématiques en matière d'immobilier pour l'hébergement de laboratoires. La stratégie de recherche en santé de l'UBO se construit également avec l'Inserm pour les unités de recherche communes et une convention entre les deux établissements a été récemment signée.

La procédure de révision des effectifs hospitalo-universitaires a fait l'objet d'une amélioration, notamment par la mise en place d'une audition des disciplines candidates à l'obtention d'un poste **mais l'effort mérite d'être poursuivi pour mieux s'accorder sur la définition des profils hospitalo-universitaires à recruter**.

c/ Une intégration des formations paramédicales dans l'offre globale de formation en cours

L'universitarisation des formations paramédicales, qui favorise la diversification des parcours proposés aux étudiants, est un sujet dont s'est emparé avec succès l'UBO. L'hébergement par l'université de l'Institut de formation en masso-kinésithérapie en est l'une des manifestations. Plus récemment, l'établissement a intégré l'école de maïeutique, en tant que composante de type institut universitaire, avec pour projet de faire évoluer le mode des recrutements pour adopter celui des enseignants-chercheurs dans le contexte de la création d'une 90^e section « maïeutique » au sein du conseil national des universités (CNU). Ce projet ambitieux nécessitera toutefois de mener une réflexion relative à sa soutenabilité, l'institut étant actuellement financé par le Conseil régional de Bretagne pour la partie consacrée à la formation uniquement, et non pour la recherche. L'UBO a également créé en 2018 le Département universitaire d'orthophonie de Bretagne (DUOB) et délivre le certificat de capacité d'orthophoniste, conférant le grade de master. L'établissement voit dans la création de cette nouvelle offre de formation l'occasion de développer une nouvelle activité de recherche soutenue par

des doctorats accessibles aux diplômés de ce département, dont les premiers sont attendus en 2024. Dans le cadre d'une démarche globale de l'établissement visant la soutenabilité de son offre de formation, **la limitation de la capacité d'accueil de cette formation à 30 étudiants de 1^{re} année présente toutefois un risque pour la pérennisation du projet.**

L'UBO s'implique par ailleurs dans le développement des relations avec les instituts de formation en soins infirmiers (IFSI) du département du Finistère, dont les élèves bénéficient d'une double inscription à l'université qui leur délivre le grade de licence suite à la création d'un parcours au sein de la licence en sciences sanitaires et sociales. La création d'un master en soins infirmiers est envisagée par l'équipe de direction de l'université. **Mais la réflexion quant à la soutenabilité d'une telle offre de formation et quant à son rattachement à la recherche n'a pas encore été amorcée.**

3 / L'organisation interne et la gouvernance

Référence 4. La gouvernance de l'université s'appuie sur une organisation, des instances, des circuits de décision et une communication adaptés à ses missions et à sa stratégie.

a/ Des instances qui fonctionnent bien mais qui tendent à perdre de leurs poids dans le processus décisionnel

Le fonctionnement des instances centrales statutaires, ainsi que celui des comités techniques, sont jugés globalement satisfaisants par l'établissement⁴¹ et par les interlocuteurs rencontrés lors de la visite. Ils permettent un vrai dialogue social et une grande liberté d'échanges, mais sans jouer pour autant un réel rôle décisionnel quant aux sujets pédagogiques ou quant à la politique des ressources humaines. Cependant, dans le contexte de la situation financière délicate rencontrée par l'UBO et la réduction quasi uniforme de l'offre de formation instaurée par le PARI, une réflexion plus globale sur l'offre de formation au sein de la CFVU et, plus généralement, de larges débats au sein des instances statutaires auraient permis aux communautés de comprendre les stratégies et les efforts à consentir pour atteindre les objectifs. Les arbitrages ont lieu dans d'autres espaces⁴², comme le conseil des directeurs de composantes (CDC) ou des groupes thématiques⁴³, dans lesquels les directeurs de composantes et la présidence se retrouvent. Même si la campagne d'emploi est présentée au comité technique, cette précaution ne s'accompagne pas d'une explication sur l'argumentaire qui a guidé les arbitrages en matière d'ouverture de postes, au regret des interlocuteurs rencontrés lors de la visite. Le conseil académique (CAC) puis le conseil d'administration (CA) apparaissent aux yeux du comité d'experts comme des instances qui votent les choix ultimes, soulignant un déficit d'explications en amont des votes.

b/ Une réorganisation des services engagée mais qui reste à achever

L'organisation structurelle et fonctionnelle de l'UBO, encore en réflexion, est annoncée comme devant évoluer pour accompagner de façon plus transversale le portage politique des missions de l'établissement. Sur ce dernier point, **le comité recommande de réduire le nombre de vice-présidents (14) et de chargés de mission (9), dont la multiplication et les missions peuvent nuire à la lisibilité de leurs champs d'intervention⁴⁴.**

Les réorganisations des services ont en revanche été amorcées dès 2017, avec la création d'une direction des systèmes d'information et des usages numériques (DSIUN), d'une direction recherche, innovation et valorisation économique (DRIVE) et d'un service général des plateformes technologiques⁴⁵. La nouvelle structuration de l'administration de la recherche (DRIVE), cohérente et bien dimensionnée, est très bien perçue par les enseignants-chercheurs rencontrés dans le cadre des entretiens. **Il y a un avantage évident à réunir dans un même ensemble, malgré des localisations diverses, les services support de la recherche.** Dans cette direction, le service de la communication, qui intègre désormais le service relations entreprise, élargit son champ d'activités pour sortir de la seule communication institutionnelle, tout en restant au sein de la DRIVE, au bénéfice des autres domaines de la recherche et de la formation. Le renforcement de la DRIVE consiste à agréger trois à quatre personnels de l'actuelle direction Europe et international qui travaillent sur les projets de la recherche. **Le comité s'interroge sur le bien-fondé de créer deux structures d'appui au montage de projets européens, l'un se chargeant plutôt des projets de recherche, le second des projets de formation.**

L'établissement a décidé de fusionner la direction des finances et l'agence comptable dans une direction des affaires financières (DAF). S'il s'agit d'un choix qui appartient à l'équipe présidentielle, **la baisse des moyens consacrés aux affaires financières et budgétaires** qui en a été la conséquence, avec notamment une perte

⁴¹ RAE, p. 13.

⁴² Le RAE p. 13 indique que « lors des grands arbitrages qui concernent l'ensemble de l'établissement (PARI, campagne des emplois...), des réunions d'information et d'échange à l'intention de la communauté sont organisées par le président ».

⁴³ RAE, p. 12.

⁴⁴ Organigramme de l'UBO communiqué au comité.

⁴⁵ RAE, p. 12.

d'un personnel de catégorie A, **est préoccupante, compte tenu des objectifs de rétablissement de la situation financière de l'UBO**. L'amélioration du pilotage financier de l'UBO ne pourra reposer que sur une administration solide et bien dimensionnée, en capacité de déployer une comptabilité analytique, qui fait aujourd'hui défaut, d'effectuer le contrôle interne comptable et budgétaire (CICB) et de créer un service facturier. Il serait nécessaire de travailler en étroite collaboration avec une direction du pilotage et de la qualité, qui reste à créer et à laquelle il conviendrait d'affecter un emploi fonctionnel. Une direction des affaires juridiques sera créée en juin 2021 à la place d'un service juridique. Elle intégrera le service des marchés publics, privilégiant ainsi une approche d'expertise juridique plutôt que celle d'une politique d'achats, usuellement portée par la direction des affaires financières.

Nonobstant ces difficultés de dimensionnement administratif au regard des chantiers en cours, l'articulation entre le politique et l'administratif s'est fortement améliorée depuis la dernière évaluation par le Hcéres (2016), les réunions régulières du bureau de l'université intégrant la direction générale des services. Les relations de la présidence et des services centraux avec les campus distants sont jugées satisfaisantes par les interlocuteurs rencontrés lors de la visite.

c/ La cohérence de l'organisation des composantes au regard de la stratégie de l'UBO

La politique de formation de l'UBO, intégrant la préparation de l'offre de formation future, se nourrit des discussions menées au sein de réunions fréquentes auxquelles participent les directeurs de composantes (une à deux fois par mois, avant les séances du conseil d'administration) et d'autres organisées à l'initiative de la vice-présidence formation tout au long de la vie, en charge de la CFVU. **La procédure budgétaire est formalisée lors des dialogues de gestion qui ne s'appuient pas, de l'avis du comité, sur une appréciation de la soutenabilité de l'offre de formation.** Les composantes bénéficient en particulier d'enveloppes budgétaires pour les charges de responsabilités pédagogiques qui ne sont pas ajustées à proportion de l'augmentation de l'effectif étudiant et de la création de nouvelles formations, donc de nouvelles responsabilités pédagogiques. **Le nombre important de composantes pédagogiques (15), leur multipolarité, ainsi qu'un développement hétérogène de l'offre de formation en alternance, pourtant source de recettes financières propres, sont des facteurs de risque pour une mise en œuvre réussie de la stratégie de l'UBO.**

Constatant que les UFR s'étaient principalement emparées de la politique de l'offre de formation, l'établissement, inspiré par la dynamique positive stimulée par l'axe mer porté par l'Institut universitaire européen de la mer (IUEM), avait décidé, fin 2015, de s'organiser en quatre instituts (qualifiés d'instituts de recherche⁴⁶) ayant le statut de composante défini par l'article L713-3 du code de l'éducation et étant associés à quatre axes thématiques (mer, santé-agro-matière [SAM], sciences de l'homme et de la société [SHS], numérique et mathématiques [NUMATH]) avec pour objectif d'introduire la double dimension de la formation et de la recherche dans les préoccupations de ces composantes, en accord avec leurs compétences statutaires. En particulier, il s'agissait d'y inclure le portage des masters adossés aux unités de recherche de chaque axe et d'y stimuler les actions de valorisation des résultats de la recherche et de transfert de technologie. En dépit de l'intérêt intrinsèque de cette organisation en instituts de recherche, l'établissement fait le constat que les trois instituts brestois (hors IUEM) « ne se sont pas imposés comme des entités sous-tendant cette dynamique »⁴⁷. Il prévoit donc de les fermer en 2022. L'objectif politique est de ramener dans la commission de la recherche les missions initialement confiées aux instituts et de redonner toute leur importance aux composantes « historiques » de l'UBO, à qui revient de maîtriser les recrutements des personnels et la définition de l'offre de formation. Dans ce cadre, l'absence d'un projet collectif des unités de recherche qui viendrait nourrir des axes de recherche transversaux et qui tisserait un lien tangible entre elles interroge sur la pertinence de maintenir les axes, hormis celui qui est consacré à la mer. De plus, dans la mesure où les missions des UFR classiques mettent davantage l'accent sur la formation que sur la recherche, **le comité recommande à l'établissement de porter une attention particulière à l'animation scientifique qui, si elle venait à être portée par les UFR, risquerait de perdre de son efficacité et de son dynamisme apportés par la structuration actuelle en axes.**

d/ Une politique de communication à définir et des outils à construire

La direction de la communication de l'UBO se compose de sept personnes en plus de sa directrice. Les champs de la communication sont couverts et les compétences en place : webmaster, infographiste, chargé de développement, par exemple. La direction est placée sous l'autorité hiérarchique de la direction générale des services (DGS) mais les relations avec la présidence passent par le filtre du chef de cabinet. **L'absence d'une**

⁴⁶ Institut universitaire européen de la mer (IUEM) qui a pour particularité d'être un observatoire des sciences de l'Univers (OSU – UMS 3113) pour l'axe mer, Institut brestois Santé-Agro-Matière (IBSAM) pour l'axe SAM, Institut brestois des sciences de l'homme et de la société (IBSHS) pour l'axe SHS, Institut brestois du numérique et des mathématiques (IBNM) pour l'axe NUMATH.

⁴⁷ RAE, p. 12.

position claire entre autorité hiérarchique et autorité fonctionnelle risque, selon le comité, de gêner l'action de la direction de la communication.

La communication externe⁴⁸ puise ses sujets dans la multiplicité des activités de l'établissement en lien avec sa position régionale. Par ailleurs, l'UBO s'est engagée dans une meilleure promotion de ses atouts en matière de recherche dans toutes les disciplines, au-delà des sciences de la mer qui marquent son identité.

En accord avec l'image internationale que l'UBO entend projeter et en appui à l'université européenne SEA-EU, **le comité recommande de faire aboutir à court terme la traduction en anglais de son site internet, au-delà de l'espace réservé aux relations internationales et de l'espace propre à SEA-EU.**

Bien que le sentiment d'appartenance des personnels ait été maintes fois exprimé lors des entretiens, le RAE souligne le besoin d'un développement et d'une structuration de la communication interne de l'UBO. Différents outils ont été progressivement déployés (un réseau de communicants volontaires dans les composantes et les services, des réunions, des séminaires ou des animations) mais leur résultat en matière de diffusion des informations nécessaires et utiles pour un fonctionnement efficace n'est pas encore optimal, selon l'établissement et les interlocuteurs du comité lors de la visite. Les objectifs d'une communication interne épanouie nécessiteraient une évolution des actions actuelles et la mise à l'œuvre d'outils aux fonctions bien spécifiées et coordonnées qui garantissent une communication efficace entre les différents acteurs de l'établissement. **La proposition de l'UBO d'effectuer un audit sur la communication interne de l'UBO est soutenue par le comité.**

Référence 5. La direction de l'université porte et développe une politique globale de la qualité.

e/ Une démarche qualité globale à construire

Le processus d'autoévaluation de l'UBO a été conduit de manière collégiale, associant les membres du bureau, le conseil des directeurs de composante et les principales directions administratives. Il a été porté par les vice-présidents dans leurs domaines d'intervention. Le rapport d'autoévaluation a fait l'objet d'une présentation devant les instances de l'établissement. Si le RAE fait bien apparaître l'analyse autocritique, en termes de points forts et points faibles, sur les différents domaines du référentiel d'évaluation des établissements établi par le Hcéres, il souffre d'un manque d'éclairage de l'autoévaluation par des données chiffrées témoignant de l'atteinte des objectifs fixés pour la période en analyse.

Les recommandations du précédent comité d'évaluation ont donné lieu à des actions mises en œuvre par l'établissement. Le comité note positivement la clarification des rôles entre la sphère politique et la sphère administrative (cf. référence 4) ainsi que la restructuration réussie de la direction de la recherche et de l'innovation (cf. référence 9). Par ailleurs, la sous-estimation de la fragilité financière de l'UBO durant la première partie du contrat l'a amené en 2019 à s'engager dans des mesures structurelles fortes d'amélioration de sa situation en adoptant le PARI, plan d'ajustement pour une reprise des investissements (cf. référence 6, points faibles et recommandations). Le comité salue la vitalité de la vie associative étudiante mais souligne le manque d'informations portant sur les objectifs de l'AUB en matière de vie étudiante, faute de schéma directeur de la vie étudiante (cf. référence 15). La question de la rénovation pédagogique a également fait l'objet d'un traitement spécifique de l'établissement en réponse aux recommandations du précédent rapport d'évaluation par le Hcéres. Les actions mises en œuvre témoignent d'un réel engagement de l'établissement qu'il convient désormais d'inscrire dans un cadre stratégique plus global (cf. référence 12). Une recommandation portait sur l'interdisciplinarité en recherche et en formation. La réponse apportée par l'UBO reposait sur les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens des instituts de recherche qui, finalement, n'ont pas répondu aux attentes de l'établissement et qui seront supprimés (cf. références 4 et 9). En matière de politique internationale, l'UBO s'est appuyée sur un certain nombre d'outils (plateforme 2PE, EUR, programme de mobilité, CRCT, internationalisation des formations, par exemple) mais elle peine à s'inscrire dans une stratégie globale qui ferait converger les initiatives des unités de recherche, sa propre politique internationale en matière de recherche et celle d'internationalisation des formations. Le comité salue cependant le succès remarquable rencontré avec la labélisation « université européenne » du programme SEA-EU (cf. références 9, 11 et 12). La dernière recommandation portait sur la stratégie de valorisation et de transfert des résultats de la recherche. Le comité considère que l'ensemble des actions engagées par l'établissement en relation avec la société d'accélération du transfert de technologies Ouest Valorisation, avec les technopoles, les institut Carnot, ou les pôles de compétitivité, associées à la restructuration de la direction de la recherche et de l'innovation, replace l'UBO au cœur de l'écosystème de la valorisation (cf. référence 10).

⁴⁸ RAE, p. 14.

f/ Des initiatives portées par des composantes et structures internes à valoriser

Des initiatives témoignent de la volonté d'assurer une amélioration continue des activités, sans pour autant qu'il y ait une consolidation des bonnes pratiques et que celles-ci soient diffusées dans tout l'établissement. L'accent a été mis sur la formation tout au long de la vie qui a obtenu une certification de service par le bureau Veritas et l'université se prépare à la certification au référentiel national qualité (Qualiopi)⁴⁹. L'UBO met également en avant dans le RAE une démarche qualité portée par un qualicien recruté pour l'ESIAB, école interne d'ingénieurs en agro-alimentaire, en vue d'une certification ISO 9001 et d'une labellisation en développement durable et responsabilité sociétale (DD&RS). En revanche, concernant l'évaluation des enseignements, si le comité a pu constater la mise en place des conseils de perfectionnement, l'UBO ne se saisit pas pleinement des avis émis par ceux-ci afin d'en faire de véritables outils d'amélioration des formations. En effet, les retours d'expérience et les synthèses de ces conseils ne sont pas transmis au niveau central, et donc ne sont pas pris en compte pour alimenter le pilotage de l'offre de formation. De plus, l'évaluation des enseignements n'est pas systématisée et les composantes ne sont pas accompagnées dans l'appropriation de la culture de l'évaluation. **Le comité recommande que les conseils de perfectionnement et leur portage politique central soient mieux intégrés dans la réflexion pour faire évoluer l'offre de formation au vu de la soutenabilité des différents parcours.**

g/ Une direction en charge du pilotage et de la qualité à créer

L'UBO ne dispose pas de direction en charge du pilotage et de la démarche qualité. Chaque direction élabore les outils de pilotage qui lui sont utiles pour assurer sa gestion et améliorer ses activités. Ainsi, l'absence d'une démarche globale, incluant la formalisation des processus, ne permet pas de s'assurer de la maîtrise des risques liés à la gestion : sans contrôle interne budgétaire et comptable, l'UBO ne dispose pas de cartographie des risques et de plan d'action associé, dont la validation par le conseil d'administration serait nécessaire.

Néanmoins, l'équipe présidentielle a engagé une réorganisation administrative visant à consolider les directions (refonte de la DRIVE, création du service facturier, intégration de la commande publique à la direction des affaires juridiques) et à organiser la réflexion et la formalisation des processus⁵⁰. La démarche qualité s'appuiera ainsi sur les directions opérationnelles de l'établissement mais son déploiement ne pourra se faire qu'à la condition d'un portage politique et d'un accompagnement par une direction administrative spécifique. **Le comité invite l'UBO à élaborer une politique globale de la qualité, portée politiquement par la présidence, sur la base du recensement des initiatives d'amélioration continue existantes et définissant des domaines prioritaires revus annuellement. Elle pourrait s'appuyer utilement sur la création souhaitable d'une direction en charge notamment de rassembler les données quantitatives et qualitatives dont dispose l'établissement et de construire les outils de pilotage.**

4 / Le pilotage opérationnel global

Référence 6. L'université pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré.

a/ Une situation financière fragile qui constitue un obstacle à la mise en œuvre d'un véritable dialogue de gestion

Alors que les outils de pilotage, de contrôle budgétaire et de comptabilité analytique, qui nécessiteront pour leur mise en œuvre un redimensionnement des ressources humaines affectées dans les services, ne sont pas encore déployés, la présidence s'appuie sur quelques indicateurs budgétaires et comptables qui lui permettent le pilotage de l'établissement *a minima*. Il en a résulté en 2020 des prévisions budgétaires justes, qui n'ont pas nécessité de budget rectificatif et une évolution des pratiques budgétaires et comptables (cf. référence 7). Bien que la situation financière de l'UBO s'améliore, il est encore trop tôt pour conclure quant à l'efficacité des mesures du PARI (*vide infra*), dans un contexte de crise sanitaire qui a entraîné des économies de fonctionnement ou des reports de dépenses, laissant subsister des inconnues quant aux dépenses annulées ou reportées.

Le point saillant de la période évaluée est une situation financière fragile, découverte par l'UBO à l'occasion du compte financier 2017 et qui s'est traduite par un compte de résultat négatif de 2 M€ sur un budget de quelque 186 M€. Cette situation financière instable demeure un point de vigilance en dépit des perspectives plus optimistes fondées sur les résultats 2020. L'attitude prudente de l'équipe présidentielle est justifiée par le manque d'outils d'analyse qui la contraint à des choix peu argumentés. L'UBO explique sa situation financière d'une part par le changement de normes comptables (passage à la gestion budgétaire et comptable publique

⁴⁹ RAE, p. 15.

⁵⁰ RAE, p. 16.

[GBCP] en 2017)⁵¹ et d'autre part par une absence de compensation par l'État des incidences financières des décisions nationales⁵², comme l'absence de compensation du glissement vieillissement technicité (GVT).

Cette situation de fragilité était connue de l'établissement en début de période de référence et avait été soulignée dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres en 2016, mais l'ampleur de la situation, mal anticipée du fait en particulier de l'insuffisance du pilotage, notamment de la masse salariale, a surpris la communauté⁵³. Des mesures à impact financier immédiat ont été prises dès l'exercice budgétaire 2018 : réduction du nombre d'enseignants-chercheurs et de personnels Biatss contractuels pour une économie attendue de 560 K€, réduction des dépenses d'investissement de 740 K€ et limitation des dotations des composantes à 80 % de la dotation théorique. Le compte financier 2018 fait apparaître de nouveau un léger excédent sur le compte de résultat, à hauteur de 221 K€ et une trésorerie de 14,23 M€, dont 5,2 M€ gagés sur les opérations pluriannuelles, mais, néanmoins, on observe une moins bonne maîtrise des dépenses de masse salariale en 2018 qu'en 2017 (+2,3 %, soit +3,5 M€).

Souhaitant s'engager sur des mesures plus structurelles d'amélioration de la situation financière, la présidence a présenté au conseil d'administration du 30 avril 2019 le PARI, plan d'ajustement pour une reprise des investissements, dont la mise en œuvre est votée pour couvrir trois années universitaires (2019-2022) et qui pose le principe suivant : seule une forte réduction des dépenses de masse salariale permettra la reprise des recrutements de titulaires, tout en assurant le financement de mesures catégorielles (régime indemnitaire et promotions), la progression des budgets de fonctionnement et le retour à une politique d'investissement. Cette réduction des dépenses de masse salariale repose sur la baisse du nombre d'heures complémentaires (réduction de 1/12^e des heures complémentaires pour toutes les formations) dès 2019-2020, la réorganisation des parcours et des enseignements transversaux, et la remise à plat du référentiel des tâches à mettre en œuvre entre 2020 et 2022. La cible est une baisse de l'offre de formation d'1/6^e (en termes de parcours) entraînant une baisse équivalente des heures d'enseignement annuel pour passer de 360 000 heures⁵⁴ à la cible affichée de 300 000 heures.

Le compte financier de 2019, qui, comme le souligne l'ordonnateur dans son rapport de gestion, ne témoigne pas des effets de la mise en œuvre du PARI, fait apparaître une situation déficitaire, avec un compte de résultat de -661 K€, s'expliquant par une augmentation des dépenses de personnel (+1,885 M€ soit une progression de 1,23 %) et par une progression des dépenses de fonctionnement et d'investissement (respectivement de 4,84 % et de 4,4 %) insuffisamment compensées par des recettes qui progressent seulement de 1 % (1,952 M€).

En 2020, le compte de résultat est caractérisé par un excédent de 3,460 M€ dans le contexte d'une augmentation maîtrisée de la masse salariale (+0,9 M€, inférieure au montant du GVT de 1,2 M€) et surtout d'une baisse des dépenses de fonctionnement de 16 % (-2,10 % pour les investissements). Ce bon résultat est toutefois à analyser avec précaution : d'une part, l'UBO a bénéficié en 2020 d'une augmentation de 4 M€ de sa subvention de charge pour service public en appui de l'adoption du PARI et de 1,8 M€ dans le cadre du dialogue stratégique de gestion. D'autre part, l'année 2020, du fait de la crise sanitaire, a été atypique, certaines dépenses, en particulier de fonctionnement (frais de mission par exemple), n'ayant pas eu lieu. Il est par conséquent difficile d'estimer la contribution du PARI à ce bon résultat ; l'estimation par l'établissement d'une économie de 650 K€ est à confirmer. Néanmoins, il est important de souligner les efforts fournis par l'UBO visant à améliorer sa situation financière, encouragés par les nouveaux financements de l'État obtenus en 2020.

Le comité soutient cette stratégie de réduction de l'enveloppe de la masse salariale (85 % des crédits de paiement mobilisés en 2020), qui prend appui sur une révision de l'offre de formation dans le but de diminuer les heures complémentaires ou le recours à des contractuels. L'exploitation, par le contrôleur de gestion, de l'outil de suivi des enseignements mis en place en 2018, OSE⁵⁵, permettra de conforter cette stratégie en utilisant des indicateurs chiffrés. **Les efforts visant la réduction de l'offre de formation méritent d'être maintenus en s'appuyant sur une analyse, à consolider, de critères comme le nombre d'étudiants formés, la cohérence avec la recherche, notamment au niveau du master ou l'employabilité des diplômés.** Par ailleurs, l'augmentation du nombre d'étudiants (+11 % en cinq ans, cf. référence 1), si elle se poursuit, peut devenir un handicap, dès lors que l'établissement ne parviendrait pas à se doter d'une approche globale mettant en cohérence la régulation des flux entrants d'étudiants, la politique des ressources humaines et l'offre pédagogique permettant de limiter le nombre d'heures complémentaires et d'intervenants extérieurs.

⁵¹ RAE, p. 20.

⁵² Procès-verbal (PV) du conseil d'administration du 30 avril 2019.

⁵³ Entretiens.

⁵⁴ À noter qu'en 2017-2018, la volumétrie d'heures d'enseignement s'élevait à environ 377 500 h. Source : documents CFVU.

⁵⁵ Le précédent rapport d'évaluation 2016 mentionnait le déploiement de l'application GEISHA à l'UBO. OSE : Organisation des services d'enseignement, désormais application de saisie des enseignements de l'UBO.

b/ Des efforts à soutenir dans le cadre de dialogues objectifs-moyens pluriannuels et à éclairer par des indicateurs de pilotage

La situation financière fragile de l'UBO pèse sur le débat d'orientation budgétaire qui s'inscrit dans un processus et un calendrier bien établis. Ainsi, la lettre de cadrage élaborée chaque année au mois de juin et le dialogue de gestion à l'automne s'appuient sur les cibles financières définies par le PARI⁵⁶ et non sur les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) établis avec les composantes et les services communs chaque année depuis 2017. Les entretiens font apparaître que la campagne d'emplois est déconnectée des CPOM en raison de leur présentation qui se tient en fin d'année civile alors que le budget de l'année suivante est déjà par ailleurs construit. Les CPOM annoncés dans le RAE ne jouent par conséquent pas pleinement le rôle qui devrait être le leur. **Le comité recommande que les CPOM servent pleinement de support au dialogue de gestion avec les composantes et les services de l'UBO pour s'assurer du partage des objectifs et des engagements réciproques.**

c/ Une prospective pluriannuelle améliorée

La GBCP, dont la mise en œuvre en 2017 a été déstabilisante⁵⁷, est désormais effective et permet une projection financière pluriannuelle. Par exemple, le suivi pluriannuel des conventions de recherche est maintenant automatisé grâce à l'application SIFAC. L'établissement a également pris des mesures pour développer son système de pilotage par l'adoption d'outils de programmation : des schémas directeurs de qualité ont été élaborés (schémas directeurs du système d'information, de l'immobilier, du handicap, du développement durable et responsabilité sociétale) mais tous ne définissent pas de calendrier de mise en œuvre, ni l'organisation mise en place pour en assurer le suivi et en mesurer le degré d'avancement. **Le comité recommande la formalisation de la méthodologie de suivi des schémas directeurs et des calendriers de leur mise en œuvre.**

d/ Un système d'information qui ne répond pas aux besoins de pilotage

Le système d'information de l'établissement est construit au moyen des outils de l'Agence de mutualisation des universités et établissements (AMUE)⁵⁸. Ils permettent d'assurer la gestion de l'établissement mais nécessitent des développements informatiques pour son pilotage. Si le RAE fournit des éléments de description du système d'information (SI), aucun indicateur de performance n'est produit et la refonte du système d'information ressources humaines (SI RH) n'est pas aboutie (déploiement de l'application SIHAM prévu pour avril 2021). La dématérialisation des factures et des paiements n'est pas encore effective alors qu'elle a été annoncée au premier trimestre 2021⁵⁹. L'UBO a bénéficié d'un financement dans le cadre du dialogue stratégique de gestion 2020 lui permettant de déployer un système d'information décisionnel, en automatisant des restitutions pour les RH et les finances (outil initialement conçu par l'université de Rennes 1). À ce jour, il est difficile d'évaluer la performance de cet outil. Concernant le pilotage de la masse salariale, un tableau de bord de suivi mensuel permet d'ajuster aux mouvements de personnels les recrutements de contractuels Biatss en cours d'année et de réaliser des simulations financières, notamment au moment des campagnes d'emploi. **Même si l'amélioration est à saluer, il s'agit davantage d'un outil permettant des ajustements que d'un réel outil de pilotage prospectif.** L'UBO s'est par ailleurs dotée en 2018 d'un outil de répartition de la dotation aux unités de recherche, reposant sur un algorithme combinant critères quantitatifs et qualitatifs. Ce nouvel outil a eu pour effet de gommer des déséquilibres historiques, en particulier pour les SHS. Toutefois, le RAE ne précise pas si le déploiement de ce nouvel outil de répartition des moyens s'est fait à enveloppe constante.

Le RAE souligne l'importance du plan de charge de la DSIUN créée en 2018, et la tension que cela engendre au niveau des personnels de cette direction, composée de 32 ETPT. Sur les 70 projets du schéma directeur, seuls 17 ont été réalisés en 2019. Alors que le budget de fonctionnement de la DSIUN est quasi-constant depuis quatre ans et que les coûts incompressibles (redevances, maintenance) ne cessent de croître, **le comité s'interroge sur la capacité de l'UBO à réaliser l'ensemble de ses projets en matière de numérique sans une augmentation des ressources, humaines et financières, allouées au service.**

Référence 7. La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'université, et contribuent au bien-être au travail de ses personnels.

⁵⁶ RAE, p. 20.

⁵⁷ RAE, p. 18.

⁵⁸ SIFAC (Système d'Information financier analytique et comptable), APOGEE (Application pour l'organisation et la gestion des enseignements et des étudiants), SIHAM en cours de déploiement (Système d'Information des ressources humaines dans une approche mutualisée).

⁵⁹ RAE, p. 19.

e/ Une politique d'emploi qui souffre d'un manque de lisibilité

La politique de gestion des personnels enseignants et enseignants-chercheurs titulaires est très peu détaillée dans le RAE. Cependant, le comité a pu comprendre la logique d'adoption, dans le cadre du PARI⁶⁰, de la campagne d'emploi, qui s'appuie sur un plafond de masse salariale défini pour la campagne, la structure des emplois proposés au recrutement et leur affectation. Bien que la qualité du dialogue social soit reconnue par la communauté⁶¹, les interlocuteurs du comité d'évaluation ont exprimé leur méconnaissance des critères pris en compte par la présidence pour définir la liste des postes proposés à la campagne d'emploi, critères qui n'apparaissent pas non plus dans le procès-verbal du CA du 30 avril 2019 (vote du PARI). Il est précisé dans le RAE que la situation financière fragile dans laquelle se trouve l'UBO depuis 2017 a ralenti l'ouverture de postes depuis 2018, sans plus de précision⁶². Le comité a toutefois noté⁶³, qu'entre 2016 et 2019, le nombre total d'enseignants et d'enseignants-chercheurs titulaires est passé de 980 à 1 003. Le comité d'évaluation n'a pas été en mesure d'apprécier la prise en compte du lien entre formation et recherche dans les recrutements réalisés par l'UBO, ni l'impact de l'ouverture de trois nouvelles mentions⁶⁴, ainsi que la création, à la rentrée 2018, de la capacité d'orthophonie valant grade de master.

Pourtant, l'UBO dispose dans son bilan social, dont la qualité est à souligner, des indicateurs (taux d'encadrement par composantes, répartition des personnels par unité de recherche, mobilité, pyramide des âges) nécessaires à la construction et à la formalisation d'une politique d'emploi. Concernant les personnels Biatss, le travail de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est amorcé, l'UBO s'étant dotée d'une cartographie des emplois permettant de cibler les besoins en compétences et en personnels Biatss, à court et moyen termes. Sur la période 2017-2019, le nombre de personnels Biatss titulaires est passé de 646 à 641, toutes filières confondues⁶⁵.

Le RAE précise par ailleurs qu'une politique volontariste de passage en contrat à durée indéterminée (CDI) des personnels en contrat à durée déterminée (CDD) a été engagée⁶⁶ (54 CDI en 2017, 59 en 2018, 63 en 2019). En ce qui concerne les CDD hors contrats de recherche, leur nombre⁶⁷ est stable au cours de cette même période (respectivement, 168, 175 et 165). L'exploitation de cette cartographie dans le cadre de la campagne d'emploi n'est pas mentionnée dans le RAE et **le comité s'interroge sur le lien établi entre cet outil de GPEC et les recrutements annuels. Le comité recommande vivement la formalisation d'un schéma directeur de l'emploi de l'UBO, définissant les priorités de recrutement de l'établissement pour répondre au mieux à ses missions, en mettant notamment l'accent sur l'articulation entre formation et recherche pour les enseignants-chercheurs.**

f/ Un accompagnement des carrières et des parcours professionnels mieux valorisé dans le RAE pour les personnels Biatss que pour les enseignants et les enseignants-chercheurs

En matière de carrière, l'UBO met en place les dispositifs nationaux existants pour les personnels enseignants et enseignants-chercheurs : congés pour recherche ou conversion thématique (CRCT), congés pour projet pédagogique, aménagement de service pour les enseignants du secondaire engagés dans une recherche doctorale, mais aucun chiffre n'est fourni pour le nombre de bénéficiaires de ces différents dispositifs ni, pour ce qui concerne les CRCT, sur le nombre de semestres octroyés par l'UBO pour la phase locale. L'UBO propose aux personnels enseignants et enseignants-chercheurs des formations internes mais **le comité recommande que cette offre de formation continue, proposée par différentes directions ou services (DRH, pôle Langues, SIAME, DSIUN⁶⁸) soit opérée par un service ou une direction unique pour une meilleure lisibilité, voire une meilleure efficacité.** S'agissant de l'avancement des enseignants-chercheurs, l'UBO indique, sans plus de précision, la création d'une commission *ad hoc* de personnels siégeant en section CNU « afin de prendre en compte le fonctionnement de cette institution dans les évaluations locales et corriger d'éventuels biais »⁶⁹. Rien n'est dit sur le traitement des procédures d'avancement des enseignants du secondaire.

En matière de carrière et d'accompagnement des parcours professionnels, les personnels Biatss disposent d'un plan de formation, dont ont bénéficié 1 052 stagiaires en 2019. Différents guides sont par ailleurs mis à disposition pour la préparation aux concours et examens professionnels.

⁶⁰ Compte-rendu du conseil d'administration du 24 septembre 2019.

⁶¹ Entretiens.

⁶² RAE, p. 21.

⁶³ Bilan social 2019, p. 74.

⁶⁴ RAE, p. 40 : mentions de 1^{er} cycle « arts » ; « sciences de l'éducation » et « gestion ».

⁶⁵ Bilan social 2019, p. 77.

⁶⁶ Bilan social 2019, p. 84.

⁶⁷ Bilan social 2019, p. 84.

⁶⁸ DRH : direction des ressources humaines, SIAME : service d'ingénierie, d'appui et de médiatisation pour l'enseignement.

⁶⁹ RAE, p. 21.

g/ Une attention soutenue à l'accompagnement social et culturel, et au bien-être des personnels

En ce qui concerne la politique sociale, le service d'action sociale, auquel est rattachée une assistante sociale, a en charge les prestations en direction des personnels, pour un budget annuel de 140 K€ en 2019. Il lui revient classiquement l'attribution des fonds interministériels, mais aussi d'aides internes décidées par l'établissement, telles qu'une aide à la restauration ou des aides financières d'urgence. Le service développe aussi des partenariats extérieurs pour l'accueil en crèche ainsi que pour des événements collectifs (par exemple, la journée annuelle « Bien-être au travail »), y compris sur les campus de Quimper et de Morlaix. Il offre en outre un éventail d'activités, culturelles ou sportives, au bénéfice des personnels.

D'après les entretiens menés, **l'articulation entre les activités culturelles proposées par le service d'action sociale et celles que porte le service culturel mériterait d'être mieux assurée.**

Le comité relève la présence, dans l'équipe de la présidence, d'une vice-présidence Biatss, qui sert d'interface entre les personnels Biatss et les services de l'université. Enfin, l'UBO a mis en place deux cellules d'écoute et de veille : une cellule généraliste sur le mal-être au travail ainsi qu'une cellule traitant les problèmes de harcèlement et d'agressions sexuelles.

h/ Une structuration de la direction des ressources humaines à opérer pour une approche plus transversale des ressources humaines

La direction des ressources humaines (DRH) de l'établissement regroupe 30 personnes et est organisée en cinq pôles : (1) enseignants et enseignants-chercheurs, (2) emplois - prospective - pilotage et personnels Biatss, (3) personnels contractuels Biatss, (4) affaires générales RH, et enfin (5) action sociale. L'organigramme de la DRH montre que la répartition du travail entre les gestionnaires des personnels Biatss se fait par filière (personnels des bibliothèques et personnels de l'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur [AENES] d'une part et personnels ingénieurs et techniciens de recherche et de formation [ITRF] d'autre part) et par ordre alphabétique pour les ITRF. Les dossiers des personnels enseignants et enseignants-chercheurs sont répartis entre les gestionnaires distribués par composante. L'ensemble des personnels Biatss contractuels sont gérés dans un pôle qui a également en charge le pilotage de la masse salariale correspondante, alors même qu'il existe un pôle du pilotage de la DRH qui assure de son côté un suivi de la masse salariale. Par ailleurs, le chargé de mission s'occupant de l'application SIHAM n'est intégré à aucun des pôles. Cette organisation est confuse et ne permet pas une approche transversale de la gestion des ressources humaines. **Une restructuration de la DRH serait l'occasion d'intégrer l'ensemble des personnels contractuels, qu'ils soient au service de la recherche ou affectés à d'autres missions, au sein des pôles enseignants et Biatss, indépendamment de leur statut, pour mieux évaluer les besoins et assurer un meilleur suivi des carrières. Le comité recommande également d'assurer le pilotage de la masse salariale et le portage du SIRH fonctionnel au sein d'un pôle spécifique, sans activité de gestion, en interaction privilégiée avec la DSI et le contrôleur de gestion (et avec un éventuel pôle du pilotage rattaché à la DGS, qui pourrait être créé).**

Référence 8. L'université intègre dans sa stratégie une politique immobilière constituant un levier de son développement et une traduction de sa responsabilité sociétale et environnementale.

i/ Une politique immobilière bien établie, formalisée, et dont la mise en œuvre s'appuie sur une solide direction du patrimoine

Le patrimoine immobilier de l'UBO, qui s'étend sur 205 000 m² de surface utile brute (SUB) et 148 500 m² de surface utile nette (SUN), est constitué de bâtiments qui présentent des états très variables, quelques sites disposant de locaux récents et modernes (Morlaix, Quimper) grâce à un accompagnement financier des collectivités territoriales, mais la plupart datant des années 1970 à 1990, et certains, comme ceux qui accueillent l'Inspé, datant de la fin du XIX^e siècle. En dépit mais aussi en raison de la forte augmentation des effectifs de l'UBO (34 % entre 2012 et 2018), un des axes principaux de sa stratégie immobilière, présentée dans le schéma directeur de 2012 et dans les schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) 2012-2018 et 2019-2023, prône une rationalisation des surfaces. Ainsi, l'UBO prévoit une réduction de 21 365 m² SUB dans son SPSI 2019-2023, essentiellement grâce au transfert des antennes de l'Inspé de Vannes (en cours d'analyse) et Saint-Brieuc (en cours de réalisation), ainsi qu'au déménagement de l'Inspé vers le pôle universitaire Pierre Jakez-Hélias à Quimper, libérant le site de Rosmadec (gain de plus de 10 000 m² et économie d'une mise aux normes nécessaire et coûteuse).

Un des domaines qui s'appuie sur un modèle d'exploitation proche de l'équilibre est celui du patrimoine immobilier. Les objectifs opérationnels reposent sur une approche pluriannuelle, assortie d'un plan d'action détaillé, en cohérence avec les objectifs de la politique de l'établissement en matière d'efficacité énergétique et de bien-être des personnels. Il faut noter que l'intégration, dans la réflexion, des collectivités ou de l'État,

notamment dans le cadre du contrat de plan État-région (CPER) ou du fonds européen de développement régional (FEDER), permet d'anticiper les actions à mener pour régler les problèmes liés au patrimoine, aussi bien en ce qui concerne la perte de performance énergétique que les aménagements spécifiques pour l'accueil d'étudiants, d'unités ou d'équipements de recherche. Ces actions constituent le principal pilier de la stratégie de développement durable de l'établissement.

La stratégie de l'UBO est en effet de rendre les locaux plus adaptés aux besoins de l'enseignement et de la recherche, tout en s'inscrivant pleinement dans une logique de réduction des charges d'exploitation. L'objectif fixé dans le SPSI est de réduire les consommations de fluides de 40 % d'ici 2030 et de 60 % d'ici 2050.

Le comité d'évaluation recommande la poursuite de cette politique d'optimisation des surfaces, s'inscrivant dans les logiques portées par l'université en ce qui concerne la transition énergétique et l'adaptation des locaux aux besoins de l'enseignement et de la recherche.

L'UBO s'appuie, pour mener à bien sa politique immobilière, sur une direction du patrimoine bien dimensionnée, de 72 agents, dont l'expertise s'est accrue durant la période observée, en lien avec l'externalisation du nettoyage des locaux (réduction entre 2011 et 2017 de 10 ETPT) au profit du recrutement de personnels de catégorie A (assistance à maîtrise d'ouvrage, gestion et exploitation de données patrimoniales, technicien dessinateur), plus à même d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie immobilière.

Compte tenu de l'augmentation des dépenses de fluides, en progression de 34 % entre 2012 et 2018, notamment en raison de l'augmentation des coûts de l'énergie, un économiste de flux sera recruté en juin 2021 au sein de la direction du patrimoine. L'Inspé et les instituts universitaires de technologie (IUT) disposent de personnels techniques propres, ce qui est justifié par l'éloignement géographique des sites⁷⁰. Bien qu'il existe de nombreux projets de réhabilitation de bâtiments, la situation financière de l'UBO l'a contrainte à établir des priorités entre ses actions en mettant l'accent sur la sécurité des locaux. Les réhabilitations en cours permettront à l'UBO de disposer de bâtiments moins énergivores mais l'université a aussi pour objectif de faire évoluer les usages pour réduire les consommations d'énergie. Pour y parvenir, outre la sensibilisation de la communauté universitaire, la gouvernance aura besoin d'outils de pilotage. Or, la consolidation des données patrimoniales se fait actuellement sur tableur et aucun suivi des consommations n'est assuré mensuellement. Cette situation était déjà mentionnée dans le rapport d'évaluation du Hcéres en 2016 et n'a donc pas évolué. **Le comité d'évaluation recommande l'acquisition d'un outil de suivi et de pilotage du patrimoine immobilier, qui viendrait compléter le système d'information de l'établissement.**

⁷⁰ SPSI 2019-2023.

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche

Référence 9. La politique de recherche de l'université s'appuie sur des outils de pilotage et traduit son positionnement et sa stratégie, y compris dans son internationalisation.

a/ Une recherche structurée en instituts associés à des axes thématiques aux ambitions très différentes

La recherche à l'UBO est structurée par la répartition des 33⁷¹ laboratoires en quatre axes thématiques, fruit de la politique mise en place dès 2016 par l'établissement. Chaque axe a été doté de moyens financiers (79 k€/an hors axe mer) et d'une structure administrative dénommée « Institut » et ayant statut de composante de l'établissement au sens de l'article L713-3 du code de l'éducation. Cette organisation a été pensée comme une transposition de celle qui porte l'axe mer au sein de l'IUEM avec l'objectif de donner à chaque axe une dynamique et des ambitions similaires. En pratique, trois éléments importants doivent toutefois être pris en compte pour évaluer le dispositif :

- L'IUEM, qui a servi de modèle, est un observatoire des sciences de l'univers (OSU), structure reconnue par les partenaires de l'UBO et le CNRS. Cet observatoire est encore aujourd'hui intégré à l'Institut.
- L'IUEM porte des formations de master adossées à ses unités de recherche et fait la promotion d'actions transversales entre les laboratoires de l'axe mer et ceux des autres axes.
- La mission des instituts portant les trois autres axes (SHS, SAM et NUMATH) ne concerne que la promotion des actions transversales pluridisciplinaires. En particulier, elle ne couvre ni la formation, ni les activités des unités de recherche. Il apparaît ainsi que les missions restreintes de ces trois derniers axes ne justifient pas le statut de composante pour ces instituts qui les portent et que le choix est fait de ne pas y inclure d'autres dimensions dans leurs activités actuelles, raisons pour lesquelles les instituts perdront ce statut de composante en 2022.

Si les instituts peuvent tous mettre à leur actif des actions ayant bien répondu à leur mission transversale, leurs aspirations et leur rôle effectif à l'intérieur des axes sont assez différents.

Pour l'axe mer, ayant servi de modèle initial, ses missions englobent la totalité des activités de l'ESR : la formation (avec le portage des masters et les études doctorales), la recherche et sa valorisation. L'axe mer bénéficie d'une reconnaissance internationale qui lui permet d'accéder à de nombreux financements de l'excellence collective ou individuelle (LabEx, EUR, université européenne, ERC⁷², etc.) : il peut sans conteste jouer le rôle de locomotive pour l'ensemble des laboratoires de l'université, rôle parfaitement accepté et assumé par les acteurs de cet axe.

L'axe agro-santé-matière, s'il n'est pas aujourd'hui de la même stature que l'axe mer, regroupe des laboratoires dynamiques dont les stratégies de recherche sont partagées avec l'Inserm et formalisées par une convention signée en 2021⁷³. La qualité des travaux produits par ces unités, dans des domaines qui sont également partagés avec le CHRU comme la médecine génomique, les technologies pour la santé, l'immunothérapie, les maladies vasculaires, métaboliques et respiratoires et la prévention et soins primaires pour une médecine personnalisée, se traduit par la présence de l'UBO dans les classements thématiques ARWU. L'institut associé dispose d'un

⁷¹ Les données de caractérisation de la recherche à l'UBO souffrent d'une certaine variabilité selon la source. Selon <https://www.univ-brest.fr/menu/recherche-innovation/Strategie-de-recherche-innovation-valorisation/> : La recherche à l'UBO ; chiffres clés ; données au 1^{er} juin 2018 : 34 UR, 162 diplômés de doctorat, 632 EC, 243 HDR, 750 publications annuelles, 18 start-up créées, 13 brevets, 280 contrats de recherche. Le RAE (annexe 17-DRIVE Tableau 2 synoptique UR UBO) indique en 2019 : 32 UR, 664 EC, 239 HDR, 2 start-up ont été créées durant la période d'évaluation selon le RAE, p. 37.

⁷² Le LabEx Mer a été prolongé au sein de l'EUR *ISblue*. L'université européenne SEA-EU confirme l'internationalisation de cet axe. Deux bourses de l'ERC (*Starting Grants* en 2016) ont été obtenues par deux chercheurs CNRS hébergés au laboratoire géosciences océan de l'IUEM pour un montant de 5,35 M€. Selon le RAE (p. 33), les enquêtes annuelles selon le programme « indicateurs de production des établissements de recherche universitaire » (IPERU) réalisées par l'Observatoire des sciences et techniques (OST) montrent que 1 500 publications sont produites annuellement, nombre bien en retrait, selon l'UBO, du nombre théorique de l'ensemble des publications issues des UR si tous leurs auteurs respectaient la signature normalisée, sans que celui-ci soit estimé dans le RAE. Les indicateurs d'impact de ces publications ou leurs évolutions ne sont pas précisés dans le RAE. Les sciences de la mer et les sciences médicales sont les meilleurs contributeurs à ce résultat. A noter que le site internet de l'établissement signale 750 publications annuelles en 2018. Par ailleurs, plus de 30 % des publications des enseignants-chercheurs et chercheurs de l'UBO se font avec des co-auteurs étrangers. Dans la base de données, *Web of Science Core Collection*, à l'adresse université de Brest ou université de Bretagne Occidentale, on trouve 929, 847, 728, 688, 653 publications respectivement en 2020, 2019, 2018, 2017, 2016. Au sein de l'axe Mer, le contrat quinquennal en cours a vu le nombre d'EC récompensés par une nomination à l'IUF croître d'une unité. On rappelle le classement thématique ARWU 2020 : rang mondial/rang national : océanographie 13/2, sciences de la terre : 101-150/12-16, écologie : 401-500/25-29, sciences de l'atmosphère : 201-300/14-17, sciences de l'environnement : 401-500/21-22, biotechnologie : 401-500/19, sciences agronomiques : 401-500/23-26, technologie pour la santé : 201-300/11-13, sciences pharmaceutiques : 401-500/14-19.

⁷³ Une convention de mixité a été signée le 8 mars 2021 par Gilles Bloch, PDG de l'Inserm, et Matthieu Gallou, président de l'UBO.

budget de 45 K€/an et a pu mettre en place des actions répondant bien à la mission d'animation qui lui a été assignée. Les directeurs des laboratoires de l'axe se disent aujourd'hui prêts à aller plus loin ensemble, en particulier en ce qui concerne le portage des masters qui, s'il est rendu possible par le statut des instituts, n'entre pas, comme on l'a vu, dans le cadre de leur mission actuelle.

L'axe SHS couvre l'ensemble des sciences humaines et sociales, y compris le droit, la gestion et les sciences économiques, ce qui représente un domaine extrêmement large. L'institut associé dispose d'un budget annuel de 18 K€ lui permettant de remplir sa mission d'animation pour la construction des projets de recherche⁷⁴. Son articulation avec la Maison des sciences de l'Homme en Bretagne (MSHB) n'a pas posé de problème et l'institut s'est situé dans la complémentarité plutôt qu'en redondance. Lors des entretiens, les directeurs d'unité de recherche du secteur SHS ont exprimé leur crainte que cette bonne articulation puisse être fragilisée si les orientations prises par la MSHB, soutenue en cela par la région Bretagne, venaient à ne plus nécessairement recouvrir les recherches développées à l'UBO. Il pourrait en résulter une certaine marginalisation des laboratoires de SHS de l'UBO dans le périmètre régional.

L'axe NUMATH, numérique et mathématiques, est composé en tout et pour tout de deux laboratoires, un par domaine. L'institut associé dispose de 16K€/an pour susciter des actions transversales. Il ressort néanmoins des entretiens que la formalisation, dans un institut, de la collaboration entre les mathématiques et les sciences du numérique est parfois perçue comme superflue, voire gênante dans une situation rendue déjà complexe par la superposition des périmètres institutionnels (AUB, région, ex-ComUE) tandis que le laboratoire des sciences et techniques de l'information, de la communication et de la connaissance (Lab-STICC) a un positionnement qui est plus influencé par la politique du réseau national auquel appartient la co-tutelle IMT Atlantique que par une politique de site centrée sur Brest.

Le bilan de fonctionnement des axes est satisfaisant au regard des montants attribués pour l'animation (79 K€/an hors axe mer). Un soutien accru aux laboratoires souhaitant aller plus loin, au sein de l'axe agro-santé-matière par exemple, permettrait sans doute, compte tenu de leur profil d'activité tourné vers la recherche, de leur visibilité dans les classements internationaux et du dynamisme affiché dans leurs actions de valorisation, de faire émerger un deuxième axe structuré aux côtés de l'axe mer. Pour les SHS, l'existence d'un institut, même aux moyens limités, est certainement un atout pour maintenir le positionnement de l'UBO dans le paysage régional (*vide supra*).

Le partenariat stratégique avec les organismes nationaux de recherche et avec les membres de l'alliance AUB permet une gestion efficace des activités de recherche. Formalisées dans des conventions entre l'UBO et ses partenaires, les activités de recherche sont essentiellement construites dans un cadre bilatéral, chaque partenaire connaissant bien ses interlocuteurs dans les laboratoires et ayant au moins un relais à la présidence de l'UBO. La multiplicité des périmètres et aussi des constructions est sans doute perçue comme complexe à appréhender, mais les partenaires académiques reconnaissent la qualité du dialogue.

L'UBO dispose depuis septembre 2018 d'un référent intégrité scientifique. La mission du référent a été présentée à la commission de la recherche mais elle consiste, à ce stade de son déploiement, essentiellement en une sensibilisation auprès des doctorants⁷⁵. La consultation de la page du site internet de l'établissement consacrée à l'intégrité et à l'éthique de la recherche nécessite cinq clics à partir de la page d'accueil. Cette mission est donc très faiblement mise en avant par l'UBO.

La stratégie de développement des relations internationales construite par les laboratoires ne s'interface pas ou peu avec la politique de la présidence. L'UBO est partenaire de deux laboratoires Internationaux associés (outils renommés en *International Research Project*) avec le CNRS (Canada, Chine) et est associée à quatre laboratoires mixtes internationaux (LMI, outils déployés par l'IRD) en Afrique du Sud, au Brésil, au Sénégal et au Pérou. Par ailleurs, l'intégration dans la DRIVE des personnels impliqués dans le montage de projets internationaux, dont les projets européens, témoigne d'une ambition nouvelle qui pourrait se concrétiser par une politique plus volontaire dans le prochain contrat.

Compte tenu de ces éléments, **si la disparition de trois instituts sur quatre est envisagée** (*vide supra*, 3.c La cohérence de l'organisation des composantes au regard de la stratégie de l'UBO), **le comité recommande que cette évolution s'opère dans un cadre constructif, de manière à ce que les axes trouvent dans la nouvelle structure proposée des outils adaptés à leurs besoins au-delà de la commodité qu'apporte à l'UBO la classification de ses laboratoires en quatre sous-ensembles.**

⁷⁴ Faute d'éléments fournis par l'UBO, le comité n'a pas été en mesure d'apprécier si la mission d'animation a bien stimulé la construction de projets de recherche.

⁷⁵ RAE, p. 33.

b/ Des fonctions support repensées et optimisées

La direction recherche, innovation et valorisation économique (DRIVE) a fait l'objet d'une restructuration importante suite à la précédente évaluation par le Hcéres en 2016 et ses objectifs principaux sont désormais clairement définis : devenir un interlocuteur privilégié pour les unités de recherche, développer la visibilité de la recherche et améliorer ses outils de gestion. Il ressort des entretiens menés durant la visite par le comité d'évaluation que ces objectifs ont été en grande partie atteints.

Les plateformes technologiques de l'UBO sont ouvertes pour répondre à des besoins venant de partenaires extérieurs à l'établissement. Certaines d'entre elles sont certifiées, en particulier dans le domaine médical, allant jusqu'à mettre en place des tarifications qui prennent en compte le coût complet. Toutes les plateformes disposent de personnels statutaires complétés par des contractuels. L'UBO s'est par ailleurs dotée d'un service général des plateformes. Ce service gère actuellement cinq plateformes (dont celles qui ont été obtenues dans le cadre du CPER) : l'animalerie, la diffraction par rayons X, la résonance magnétique nucléaire (RMN), la résonance paramagnétique électronique (RPE), la spectrométrie de masse et la microscopie, les autres plateformes étant gérées par un laboratoire porteur. Pour sa première année de fonctionnement, le service a rencontré des difficultés de direction et celle-ci est actuellement assurée par la DGS de l'UBO. Un chef de service est en cours de recrutement. **La création du service général des plateformes, qui répond clairement à un besoin, est une véritable occasion de structurer l'offre, de rationaliser le fonctionnement et d'optimiser son efficience.**

Enfin, un des objectifs opérationnels concerne le soutien à la recherche. Le modèle d'allocation des moyens aux unités de recherche s'appuie sur des indicateurs de performance⁷⁶ (nombre de publications et chiffre d'affaires du laboratoire) et il a été validé en conseil académique. Les prélèvements sur les ressources contractuelles (préciput des projets lauréats de l'agence nationale de la recherche (ANR), frais généraux sur les projets lauréats des appels à projets [AAP] européens, frais de gestion sur les contrats de collaboration ou les prestations) constituent des recettes réinvesties dans des actions de recherche ciblées ou pour de l'amorçage. **Le comité d'évaluation encourage le maintien de ce modèle économique de la recherche.**

Référence 10. Les politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique et technique de l'université contribuent au développement socio-économique et ainsi qu'aux évolutions sociétales.

c/ Une volonté de structurer et de professionnaliser la valorisation et les relations avec les acteurs socio-économiques

Le nombre croissant de collaborations⁷⁷ avec des partenaires industriels, dont certains s'inscrivent dans une relation durable, comme en témoignent les activités menées au sein du GIS CORMORANT⁷⁸, de laboratoires communs (LabCom)⁷⁹, de l'institut Carnot⁸⁰, ou encore dans le cadre des réseaux animés par les structures du PIA (institut de recherche technologique [IRT], institut pour la transition énergétique [ITE]), souligne la capacité de l'établissement à s'associer à des partenaires du monde socio-économique pour répondre ensemble à des défis technologiques ou sociétaux.

Au sein de l'établissement, la valorisation est perçue comme un moyen pour soutenir la recherche⁸¹ en complément de ressourcements tant au niveau national (ANR, PIA) qu'au niveau européen (Horizon 2020 ; deux bourses de l'ERC allouées à des personnels CNRS sont en cours)⁸². Il est cependant difficile d'évaluer quantitativement la réalité de ce soutien dans la mesure où l'établissement a choisi d'externaliser une part des activités de valorisation, dont les ressources financières sont en partie prélevées par les organismes gestionnaires, la partie conservée par l'établissement – les prestations – faisant souvent l'objet d'une sous-estimation du coût des personnels se consacrant à cette tâche.

La valorisation et le transfert des résultats de la recherche sont confiés par mandat à la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Ouest Valorisation, mais d'autres acteurs (technopoles⁸³, institut Carnot, pôle

⁷⁶ RAE, p. 32.

⁷⁷ On note dans le RAE une progression faible, mais positive du nombre de prestations (+ 5% en 4 ans, entre 2016 et 2020), et plus importante des conventions de partenariat (facteur 3 en 4 ans, entre 2016 et 2020). Le montant des contrats négociés par la Satt au nom des UR dont l'UBO est tutelle passe de 1,1 M€ en 2016 à 1,9 M€ en 2019 tandis que le montant des prestations perçues par l'UBO est voisin de 500 k€/an depuis 2017 après un pic à 840 k€ en 2016. Le montant des contrats de collaboration bilatérale, négociés par la Satt ou par l'UBO, est respectivement de 830, 560, 380 et 780 k€ en 2016, 2017, 2018 et 2019. RAE, p. 35, 36, 37.

⁷⁸ Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) CORMORANT, « Collaboration for research regarding maritime technologies, for observation, security, and surveillance with Thales ».

⁷⁹ Deux LabCom ANR en cours : BioTechAlg (AAP 2018) et ADMIRE (AAP 2020).

⁸⁰ Institut de recherche technologique (IRT) b<>com, institut pour la transition énergétique (ITE) France Energies Marines, institut Carnot MERS.

⁸¹ Entretiens.

⁸² Selon dataESR, en 2018/2019/2020, en M€ : ANR hors PIA : 1,12/1,84/1,83 ; contrats et prestations : 1,08/1,07/1,40 ; UE (y compris formation) : 1,42/2,47/4,04.

⁸³ Technopoles Quimper-Cornouaille et Brest-Iroise.

de compétitivité⁸⁴) peuvent être associés et coopèrent en bonne intelligence. Depuis la dernière évaluation par le Hcéres, **le comité note la normalisation des relations avec la Satt Ouest Valorisation. Celle-ci est à mettre au crédit de la DRIVE et des actions menées par la vice-présidence valorisation et prospective économique, qui visent à replacer l'UBO au cœur de l'écosystème et à mieux maîtriser la chaîne de la valorisation.** Un comité de liaison a été créé, et les rôles ont été bien définis et répartis. La Satt se charge de toutes les activités de valorisation en rapport avec la propriété intellectuelle, ainsi qu'avec les contrats de collaboration, et l'université a repris la gestion directe des contrats de prestation. La poursuite de ce travail de clarification est importante car les partenaires de l'UBO ont parfois des difficultés à comprendre l'articulation existant entre les structures portées par les collectivités (technopoles par exemple), la Satt et les établissements de l'ESR. Le nombre d'acteurs intervenant sur la valorisation est encore accru par les services et les directions internes des partenaires institutionnels (CNRS, Inserm, Ifremer) ou des réseaux d'écoles d'ingénieurs partageant des laboratoires avec l'UBO. **Une rencontre, une ou deux fois par an, de ces acteurs serait fortement souhaitable et l'UBO est le partenaire le mieux placé pour en proposer l'organisation.**

Comme mentionné plus haut, l'UBO a décidé en 2016 de faire évoluer sa direction de la recherche et de l'innovation en y intégrant la valorisation économique. L'objectif de la DRIVE est de servir d'interface entre les laboratoires, les partenaires socio-économiques et les collectivités locales. La direction a été conçue comme un guichet unique et vise à mutualiser le plus de ressources possibles. Aujourd'hui composée de 16 ETPT, la DRIVE va encore s'étoffer en récupérant plusieurs ETPT (entre trois et quatre) de la direction des affaires européennes et internationales, ainsi que deux ETPT de PPE (la plateforme d'accompagnement au montage de projet européen de la région Bretagne), afin de lui permettre d'internationaliser son action. **Le comité salue à nouveau la mise en place d'un service général des plateformes, outil prometteur qui pourra être mobilisé au service de la valorisation de la recherche, même s'il ne concerne aujourd'hui qu'un nombre limité de plateformes.**

La création de la Fondation de l'UBO s'inscrit également dans la volonté de l'établissement de mieux valoriser la recherche, notamment par le biais de la remise de prix d'excellence pour les doctorants. Lors de sa création en juillet 2016, la Fondation de l'UBO disposait d'un budget de 870 000 € ; entre 2017 et 2020, plus de 85 projets ont été soumis aux appels à projets annuels et la Fondation a retenu 21 initiatives pour un engagement total de plus de 234 000 €. Dans la foulée de sa création, en septembre 2016, une chaire agro-alimentaire a été lancée. Les actions de la chaire s'articulent autour de trois axes prioritaires qui visent à :

- favoriser l'attractivité des métiers agri-agro-alimentaires ;
- partager un accès privilégié aux évolutions technologiques, scientifiques, voire académiques ;
- créer les conditions favorables au transfert des compétences entre l'université et l'entreprise.

La collaboration du président de la Fondation avec la vice-présidence recherche et innovation en charge de la commission de la recherche et la vice-présidence valorisation et prospective économique est un élément positif qui mériterait d'être formalisé afin de perdurer.

d/ La diffusion de la culture scientifique pour mieux ancrer l'UBO dans la société

L'UBO participe également activement à la diffusion de la culture scientifique sur son territoire en organisant, avec le soutien de la DRIVE, différentes manifestations de découverte de la recherche (la fête de la science, la nuit européenne des chercheurs, les journées de la recherche UBO). Un programme annuel est élaboré en partenariat avec les collectivités locales et les acteurs du monde socio-économique. Ce programme est complété par des actions relevant d'initiatives distribuées au sein de l'UBO et de l'activité de l'UBO Open Factory⁸⁵. **Il n'est toutefois pas facile de comprendre comment ces actions s'articulent entre elles dans le cadre d'une politique d'établissement.**

Par ailleurs, il convient de s'interroger sur l'intégration de la politique de valorisation de l'UBO dans le cadre de l'AUB, dont les contours et les moyens d'actions paraissent aujourd'hui trop vagues pour espérer apporter une véritable valeur ajoutée au processus de valorisation de la recherche mis en place par ses membres, en particulier l'UBO elle-même. C'est un point de vigilance à ne pas négliger dans la mesure où la stratégie de l'UBO en matière de valorisation a désormais trouvé son régime de croisière et commence à porter ses fruits dans les différents secteurs, venant renforcer par exemple le dynamisme affiché depuis plusieurs années par l'axe mer.

L'établissement a su trouver un équilibre entre valorisation interne et externe, un processus qui fonctionne également grâce au soutien des collectivités et des acteurs du monde socio-économique aux différentes activités de l'UBO. Deux actions mériteraient cependant d'être plus développées au regard de la qualité de la

⁸⁴ Pôle de compétitivité Mer Bretagne Atlantique.

⁸⁵ Laboratoire ouvert d'innovation multidisciplinaire inspiré du modèle des fablabs.

recherche issue des laboratoires de l'établissement : le soutien à la création de *start-up*⁸⁶ et le développement du nombre de thèses Cifre⁸⁷ (conventions industrielles de formation par la recherche). Le soutien au développement de l'entrepreneuriat étudiant mérite également d'être renforcé, compte tenu des dynamiques positives relevées dans ce domaine depuis le dernier contrat, si l'on veut accroître le nombre de candidats (20 en moyenne par an).

2 / La politique de formation tout au long de la vie

Référence 11. L'université pilote une offre de formation tout au long de la vie et porte des modalités d'enseignement, au regard de son positionnement et de sa stratégie nationale et internationale.

a/ Une offre de formation adaptée à la demande socio-économique du territoire

L'UBO affiche clairement son ambition de proposer une offre de formation de proximité, qui couvre l'ensemble des grands domaines et qui s'adapte à la demande socio-économique du territoire. Aux quatre grands domaines classiques (DEG, ALL, SHS, STS⁸⁸) s'ajoute un domaine « sciences de la mer et du littoral », avec un projet ambitieux de *graduate school* (EUR *ISblue*, *Interdisciplinary school for the blue planet*). L'offre de formation est délibérément large. Elle couvre tous les niveaux (30 mentions de licence, 30 mentions de licence professionnelle [LP] et 54 mentions de master), avec une attention particulière aux éléments de professionnalisation (toutes les LP sont en alternance, ainsi que « plusieurs parcours de master »). Au total, l'UBO souligne une augmentation de 30 % des contrats d'alternance entre 2015 et 2019, qu'elle se fixe pour objectif de développer encore davantage. Cependant, le nombre d'alternants est relativement stable depuis 2017-2018 (1 049 alternants en 2017-2018 pour 1 098 en 2020-2021), ce qui constitue un point de vigilance. En revanche, la proportion d'apprentis est en nette progression (987 en 2020-2021 contre 441 en 2017-2018). La création d'un centre de formation d'apprentis (CFA) propre à l'UBO en 2019 a ainsi dynamisé une politique d'incitation des équipes pédagogiques, qui ont aussi été soutenues dans la transformation des modes d'apprentissage. Le comité encourage à amplifier cette politique, en veillant à ce que chaque composante prenne la mesure des enjeux pour l'établissement.

Certaines formations répondent directement aux demandes des partenaires extérieurs, et notamment à celles que formulent les collectivités territoriales contribuant financièrement à la formation. Se trouvent ainsi privilégiées les initiatives s'appuyant sur les partenariats propres aux composantes (UFR, instituts, IUT) ou liées aux besoins du territoire lorsqu'une composante peut y répondre. Cet éclatement ne favorise pas la construction d'une stratégie d'établissement en matière de formation.

L'UBO a intégré le calendrier de Parcoursup dès sa mise en place en proposant des actions consacrées à l'information des lycéens pour mieux les accompagner dans leur démarche d'orientation. Des présentations de l'offre de formation par les enseignants UBO et la participation des ambassadeurs étudiants aux forums dans les lycées, en plus des salons et portes ouvertes, sont des actions renouvelées chaque année.

Le comité invite l'UBO à réfléchir à la façon dont elle pourrait mettre sa spécificité de niche en « science de la mer et du littoral » au service du développement territorial, en abordant la question sous tous ses aspects : économiques, sociaux, culturels.

b/ Un pilotage des formations qui peine à articuler le niveau central avec celui des composantes

Le cadrage de l'offre de formation, assumé par l'équipe présidentielle, est issu du dialogue entre la vice-présidence formation et les directeurs de composante, tout en s'appuyant sur des conseils restreints réunis de façon périodique. La lettre de cadrage qui en résulte est soumise à la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) qui approuve les propositions. Les élus disposent d'éléments soumis à leur appréciation, issus de travaux réalisés dans des sous-commissions ou des groupes de travail réunis qui traitent des sujets ponctuels ou d'actualité et dont la composition reflète la répartition des membres dans les différents collèges.

De fait, l'offre de formation est proposée par les composantes mais le rôle joué par celles-ci dans la construction de l'offre reste assez flou. Il est difficile de comprendre comment la stratégie nationale et internationale de l'université, ou encore le lien avec la recherche, sont pris en compte pour définir l'offre de formation et pour

⁸⁶ 18 *start-up* créées (La recherche à l'UBO ; chiffres clés ; données au 1^{er} juin 2018) dont deux *start-up* durant la période d'évaluation selon le RAE, p. 37.

⁸⁷ 26 thèses Cifre en cours en 2019.

⁸⁸ DEG : droit, économie, gestion ; ALL : arts, lettres, langues ; SHS : sciences humaines et sociales ; STS : sciences, technologie, santé.

alimenter un jeu de critères permettant de décider d'ouvrir, ou pas, une formation. Au niveau des masters, **l'offre, qui est particulièrement importante (54 mentions), mériterait d'être affinée**, notamment au regard de leur adossement à un laboratoire de recherche.

Répondant à l'initiative « universités européennes » de la commission européenne, l'établissement est partenaire du projet lauréat SEA-EU⁸⁹ et l'affiche, à juste titre, comme un résultat marquant lié à sa vocation marine. Il voit cette participation comme un levier pour ses relations internationales et pour une internationalisation transversale de l'établissement. Il est encore trop tôt pour décrire l'impact de ce projet sur l'établissement. À la lumière des éléments recueillis durant les entretiens, **le comité recommande de faire un effort de communication interne sur ce beau projet qui s'adresse à toutes les disciplines, qui relève de la formation à la recherche et à l'innovation et dont le déploiement requiert conviction et mutualisation**. D'autres mesures stratégiques sont à l'œuvre dans l'établissement comme le choix de partenaires stratégiques au-delà du consortium SEA-EU. **Le projet SEA-EU est un formidable levier pour déployer et renforcer l'internationalisation de l'établissement à condition d'y impliquer toutes les communautés et de valoriser leurs propres initiatives**.

c/ Une soutenabilité financière de la formation à conforter par une meilleure formalisation des procédures de suivi et de contrôle

La stratégie en matière de soutenabilité financière de l'offre de formation n'est pas clairement définie. L'UBO reconnaît que l'offre de master (54 mentions, dont quatre MEEF⁹⁰) doit être « resserrée » et elle peine à mobiliser les outils permettant une meilleure évaluation de la réussite et de l'insertion des étudiants. Les différents parcours de master ne tiennent pas nécessairement compte d'indicateurs de performance permettant d'engager des réflexions, notamment sur les formations à faible effectif. Par ailleurs, la DEVE qui veille à la soutenabilité de l'offre de formation ne dispose pas d'outils pour analyser les charges d'enseignement, ce qui serait le gage d'un dialogue de gestion sincère avec les composantes. **Le comité recommande une meilleure formalisation des procédures de suivi et de contrôle pour améliorer le pilotage du coût de l'offre de formation et pour engendrer accessoirement des économies d'heures complémentaires**.

Il résulte des entretiens que les dialogues de gestion sont perçus par les composantes comme « assez techniques ». Par ailleurs, le moment de l'année universitaire auquel se tiennent ces dialogues (octobre-novembre) n'est pas adapté au calendrier des évolutions de maquettes.

Le comité suggère de renforcer le pilotage interne du coût de l'offre de formation par une meilleure formalisation des procédures de suivi et de contrôle.

Référence 12. L'université développe un ensemble de dispositifs institutionnels garantissant une action coordonnée et opérationnelle au service de l'offre de formation et de son internationalisation.

d/ Des modalités d'élaboration et de mise en œuvre de l'évolution des formations à développer

Le RAE fait état d'une priorité en matière de formation, qui est de proposer une offre de qualité reposant sur un ensemble de dispositifs d'accompagnement des étudiants, quel que soit le site d'implantation de l'université.

L'évolution de l'offre de formation reste limitée, tant dans les modifications apportées que dans le nombre et la nature des formations concernées. **L'établissement pourrait s'appuyer sur l'expérience acquise dans le cadre de sa participation à l'Idéfi REMIS⁹¹ pour catalyser des initiatives visant à faire évoluer les formations**.

Les conseils de perfectionnement ne sont pas encore complètement opérationnels et leurs recommandations ne sont pas traitées au niveau central, ne permettant donc pas d'alimenter le débat et de contribuer aux processus d'amélioration continue de l'offre de formation. L'UBO peine à mettre en place une démarche d'évaluation des enseignements et des formations, qui serait pourtant utile pour atteindre ses objectifs d'amélioration continue. **Le comité encourage l'établissement à se doter d'outils permettant une analyse approfondie des retours d'expérience réalisés par les conseils de perfectionnement afin d'inscrire ces derniers au cœur du processus d'amélioration continue des formations, mais aussi à accompagner les équipes pédagogiques dans l'appropriation de la culture de l'évaluation**.

⁸⁹ L'alliance SEA-EU est coordonnée par l'université de Cadix (Espagne). Elle rassemble six partenaires de « villes maritimes interfaces de l'Europe avec le Monde » : l'université de Bretagne Occidentale, l'université de Gdansk (Pologne), l'université de Malte, l'université de Kiel (Allemagne) et l'université de Split (Croatie).

⁹⁰ Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation.

⁹¹ Idéfi REMIS : projet porté par le réseau des écoles de management et d'ingénierie de la santé REMIS (7 universités et 9 partenaires socio-économiques, industriels et institutionnels privés ou publics). Il a pour ambition de développer la formation (de la licence au doctorat) en management et ingénierie de la santé par la mise en place de méthodes pédagogiques innovantes et la mise en pratique de l'apprentissage.

e/ Des initiatives multiples de transformation des pratiques pédagogiques

L'innovation pédagogique est portée politiquement par une vice-présidence à l'innovation pédagogique et au numérique, accompagnée d'une chargée de mission pour le développement de la recherche en innovation pédagogique. L'institut national supérieur du professorat et de l'éducation (Inspé) dispose également de compétences en matière de pédagogie, mais n'est pas un acteur de la transformation des pratiques pédagogiques des enseignants et enseignants-chercheurs de l'université.

L'UBO mène cette politique de soutien à l'innovation pédagogique avec le soutien du service d'ingénierie, d'appui et de médiatisation pour l'enseignement (SIAME). Un comité de pilotage animé par la vice-présidence de la CFVU et associant les directeurs de composantes a permis de définir comment mieux tirer parti d'actions d'innovation pédagogique portées par des personnels ou des composantes. Des ressources sont disponibles en ligne, notamment grâce à la plateforme Moodle et sur le site du service de pédagogie. Ces actions gagneraient à être développées dans un cadre stratégique mieux défini, afin que l'établissement gagne en expertise et renforce sa notoriété en la matière⁹². L'UBO a pour ambition « d'insuffler un esprit d'innovation pédagogique », en encourageant, en particulier, l'approche par compétence. Une expérimentation de l'approche par programme est également lancée au sein du département des sciences de la vie avec un accompagnement du SIAME dans la rédaction de documents devant servir de support. De nombreuses initiatives ont vu le jour durant la période prise en compte dans l'évaluation, comme les échanges sur les pratiques dans des ateliers réflexifs, l'organisation de colloques ou les assises de la pédagogie. Le service propose notamment une offre de formation aux enseignants et enseignants-chercheurs. Une attention particulière est portée aux nouveaux enseignants-chercheurs qui doivent suivre une formation obligatoire. L'UBO se distingue aussi par un dispositif d'incitation à travers le programme d'appui au développement pédagogique (appel à projets annuel interne à l'établissement) ou le prix Passion enseignement et pédagogie dans le supérieur (PEPS), remis au niveau national.

Parallèlement, l'UBO a pour objectif de renforcer le service universitaire de la formation continue et de l'alternance (SUFGA). Le service n'a pas seulement pour ambition de développer l'offre de formation continue mais il se voit aussi confier une mission d'appui en ingénierie de formation et d'impulsion de l'approche par compétence. L'établissement doit également pouvoir compter sur les initiatives de certaines composantes comme l'IUT ou l'institut d'administration des entreprises (IAE), dont les partenaires socio-économiques sollicitent des approches par compétence.

Ces initiatives multiples témoignent du réel dynamisme de l'UBO en matière de pédagogie universitaire et d'innovation au service de la réussite des étudiants. Le comité encourage l'établissement à développer des indicateurs, qui permettraient de mieux appréhender l'effet transformant de cette politique sur la réussite des étudiants.

f/ Une politique d'internationalisation des formations axée sur un projet phare

Les relations internationales à l'UBO sont portées politiquement par une vice-présidence Europe et international, qui travaille en étroite collaboration avec la direction Europe et international, en coordination avec un service général, le centre de mobilité internationale, appuyé par un réseau de coordinateurs issus des composantes. Cette structure cherche à favoriser la formation internationale des étudiants et à soutenir leur mobilité, ainsi que celle des personnels. La mobilité sortante des étudiants s'est stabilisée sur la période d'analyse, tout en restant modeste⁹³, avec l'Europe pour priorité. Elle est caractérisée par des séjours d'une année pour les formations et d'un semestre pour les stages. Les étudiants en mobilité entrante ne représentent qu'un cinquième des sortants, et aucun stage dans le périmètre breton ne leur est proposé. La présence d'étudiants étrangers non conventionnés (8,6 % du total des étudiants en mobilité) compense dans une certaine mesure ce déséquilibre. Des efforts sont cependant déployés, notamment en matière d'accueil des étudiants venus d'autres pays. L'établissement s'appuie désormais sur l'université européenne SEA-EU qui aspire à augmenter les mobilités sortantes avec un objectif de 50 % d'étudiants concernés, sans que des actions concrètes soient aujourd'hui réellement définies pour y parvenir. Consciente de cette situation, l'UBO a mis en place certains outils pour favoriser les formations en anglais, qui reçoit un accueil, pour l'instant, très variable des enseignants. L'UBO internationalise également son offre de formation par la mise en place de différents programmes de double diplomation. Ces programmes s'appuient sur des partenariats historiques, au-delà du périmètre de SEA-EU. On trouve par exemple un programme de co-badging de master (Afrique du Sud et Mexique), un *joint master degree* (Canada) et deux doubles diplômes de master, offre que complète un double diplôme de licence (Colombie, Maroc, Mexique). **L'attribution d'un label par la direction Europe et international, afin d'identifier les formations engagées dans une démarche d'internationalisation, est une bonne initiative qu'il convient d'encourager pour multiplier dans chaque cursus les ressources disponibles en anglais.**

⁹² RAE, p. 45.

⁹³ Flux sortant voisin de 250 étudiants/an en Europe et de 80 étudiants/an hors Europe dans le cadre d'un parcours complet d'un ou deux semestres et flux sortant voisin de 190 étudiants/an en Europe et de 70 étudiants/an hors Europe pour effectuer un stage d'un semestre. L'ordre de grandeur du flux entrant est d'une centaine/an en provenance d'Europe et d'une cinquantaine/an hors Europe. RAE, p. 48.

L'UBO s'est engagée dans le soutien à l'apprentissage des langues, principalement l'anglais, pour les étudiants et pour les enseignants-chercheurs. Ceux-ci trouvent un appui pour faciliter la transformation de leurs enseignements en anglais ou pour aider à la rédaction d'articles scientifiques (un poste de lecteur en anglais et un poste d'accompagnant à l'adaptation de l'offre de cours en anglais sont financés par le projet SEA-EU). Toutes ces initiatives doivent cependant être renforcées pour atteindre le niveau d'internationalisation souhaité.

Le RAE⁹⁴ précise que « le Pôle Langues propose un programme de Français Langue Étrangère et Français Langue Seconde destiné aux étudiants et doctorants internationaux » et qu'il offre aux « étudiants recherchant une formation plus approfondie et plus technique, le Diplôme Universitaire de Français sur Objectifs Universitaires » assurant un suivi facilité d'études supérieures francophones. L'ampleur de ce programme n'est cependant pas précisée.

L'internationalisation de l'UBO prévoit également la mobilité sortante d'enseignants-chercheurs, de doctorants et de personnels Biatss, dont les flux ont été stables ces cinq dernières années⁹⁵ mais qui devraient croître avec l'appui de SEA-EU.

3 / Le lien entre recherche et formation

Référence 13. L'université développe des liens entre la formation et la recherche : une articulation des activités de formation et de recherche, une politique cohérente de recrutement des personnels et une politique coordonnée de documentation.

a/ Un lien entre recherche et formation qui mérite d'être renforcé dans certains domaines

Les liens entre la formation et la recherche, hors axe mer, ne font pas l'objet de dispositifs spécifiques autres que l'adossement des masters aux laboratoires et à la formation doctorale. Il n'existe pas de politique d'établissement bien identifiée en matière d'initiation à la recherche dans le cadre de la formation en licence, ni même d'actions claires de sensibilisation à la recherche pour les étudiants de master.

Les masters sont portés par les composantes sans adossement formalisé à des axes de recherche autrement que par l'appartenance d'un laboratoire à un axe thématique, à l'exception notable de l'axe mer qui compte huit laboratoires sur lesquels sont appuyés huit mentions de master et qui fait de sa pluridisciplinarité et du lien entre recherche et formation un atout sur le marché de l'emploi de la filière mer. S'agissant des autres axes portés par les instituts brestois, le comité ne perçoit pas une réelle articulation entre les formations de master et le doctorat.

Les écoles doctorales (ED) ont été définies dans le cadre de l'ex-ComUE UBL. Les onze écoles doctorales qui en sont issues ont été conservées en l'état par souci de facilité, alors qu'il aurait été souhaitable de rebondir pour adapter le paysage des ED aux spécificités de l'UBO, voire de l'AUB. Ainsi, le comité peine à comprendre comment les axes portés par les instituts de l'UBO s'articulent avec les ED.

La gestion des ED est assurée par la DRIVE qui mobilise sept personnels. Les doctorants rencontrés lors de la visite sont satisfaits du fonctionnement des ED, particulièrement en cette période de crise sanitaire, et ne signalent qu'une difficulté pour l'accès à certaines formations spécifiques offertes par les ED, pour des raisons d'emploi du temps.

La politique de recrutement des enseignants-chercheurs pourrait encore mieux associer les directeurs d'unités de recherche dans la définition des profils d'enseignant-chercheurs et pour une meilleure prise en compte des priorités de la recherche par une consultation institutionnalisée des acteurs de la recherche. **Les intérêts de la recherche méritent une meilleure attention dans le recrutement des enseignants-chercheurs, sur la base d'un processus de consultation large tenant compte de l'ensemble des besoins exprimés par les acteurs de terrain autant que des contraintes de l'établissement.**

b/ La politique documentaire bien intégrée à l'interface de la formation et de la recherche

Les bibliothèques universitaires (BU) de l'UBO sont présentes sur chacun des campus, ce qui assure leur disponibilité pour les usagers, aussi bien pour la formation que pour la recherche. L'UBO compte une

⁹⁴ RAE, p. 47.

⁹⁵ 75 personnels enseignants-chercheurs/an et une vingtaine de personnels Biatss/an. RAE, p. 48.

bibliothèque (La Pérouse), spécialisée en sciences de la mer et orientée vers la recherche, en partenariat avec l'Ifremer et l'IRD. Des ouvertures en soirée et le samedi sont proposées. Les services attendus (portail internet, formations destinées aux étudiants de licence et de master, outils adaptés aux situations de handicap) sont bien assurés par des équipes investies et reconnus comme satisfaisants par les usagers.

Les décisions de politique documentaire et d'acquisition se prennent à deux niveaux : le conseil documentaire indique la politique compte tenu des possibilités budgétaires et les acquisitions sont décidées par la direction du service, en accord avec les commissions thématiques spécialisées, composées d'enseignants-chercheurs. Cette procédure vise l'intégration de la politique documentaire aux politiques de formation et de recherche mais **une simplification ou une unification des lieux de prise de décision simplifierait les démarches et assurerait une meilleure coordination.**

Une démarche de sensibilisation et d'appui au dépôt des publications dans les archives ouvertes HAL (de l'ordre de 20-30 % des publications⁹⁶) a été menée auprès des enseignants-chercheurs avec, toutefois, des différences notables selon les disciplines. Le comité note cependant que sur les 3 515 publications signées UBO ou université de Brest et issues de la base de données *Web of Science Core Collection*, couvrant la période 2017-2021, 1 599 sont en accès ouvert.

La direction des bibliothèques universitaires assure également la dynamisation et l'organisation des activités culturelles de l'UBO. **Cette articulation mériterait d'être bien expliquée pour assurer la lisibilité de l'implication de l'UBO en matière culturelle.**

⁹⁶ Entretiens.

La réussite des étudiants

1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

Référence 14. L'université favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle.

a/ Des initiatives à conforter pour replacer l'insertion professionnelle au cœur de la stratégie pédagogique de l'UBO

Dans le cadre de son action en faveur de l'orientation des lycéens, l'UBO structure de nombreuses initiatives portées par le service universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle, dénommé localement Cap'avenir. Selon le RAE⁹⁷, ces actions se concrétisent par la participation à des forums et l'organisation de journées portes ouvertes ou d'immersion. Les ateliers de présentation de filières sont également un outil d'orientation et d'information efficace à destination des lycéens. L'organisation de ces ateliers en visioconférence permet d'élargir le public cible. En effet, selon les entretiens, cette année, seuls 37 % des auditeurs étaient brestois⁹⁸. En outre, le projet BRIO⁹⁹ est prometteur en ce qu'il permettra de mettre en œuvre un réseau académique de ressources et d'informations à destination des lycéens.

Bien que jugée positivement par l'équipe présidentielle dans le RAE, **la prise en compte, dans les formations, de l'information sur l'orientation et de la préparation à l'insertion professionnelle n'est pas optimale de l'avis du comité.** Ainsi, les modules consacrés à cette question sont inégalement répartis entre les composantes et le service Cap'avenir intervient à travers des ateliers qui ont fait apparaître le besoin d'une mise en place renforcée de modules de préparation à l'insertion professionnelle tout au long de la formation des étudiants¹⁰⁰. Le comité souligne toutefois les bonnes complémentarités et collaboration entre Cap'avenir et les différents services support : la DEVE en ce qui concerne Parcoursup et les stages, le service commun de documentation pour les ressources documentaires, la DSIUN dans la captation des capsules vidéos et l'organisation des salons virtuels). Cette complémentarité satisfaisante est également mise en œuvre avec les étudiants (vice-présidences étudiantes et associations), bien que les entretiens aient mis en évidence une communication insuffisante en direction des usagers en général. Le comité souligne positivement l'existence de permanences sur les sites de Quimper et de Morlaix, qui permettent d'assurer le lien avec les campus distants de l'UBO.

La démarche de l'UBO en vue de stimuler l'autonomie des étudiants dans leur parcours vers la réussite, qui intègre à la fois le cursus universitaire et l'insertion professionnelle par l'accompagnement pédagogique et le développement des compétences, est encore embryonnaire. L'abandon du système d'e-portfolio Mahara¹⁰¹, en raison d'une trop faible utilisation par les usagers, a été suivi par l'adoption du nouvel outil Karuta. Par ailleurs, les entretiens ont souligné la faible portée du dispositif de tutorat, inégalement déployé selon les composantes. Par ailleurs, l'entrepreneuriat étudiant souffre d'un développement assez timide (20 inscrits annuellement¹⁰²). Le recrutement d'un ingénieur d'études pour amplifier le dispositif est encourageant. **Le comité recommande d'associer plus fermement la formation initiale aux dispositifs de développement de l'entrepreneuriat, notamment en prenant appui sur Pépité Bretagne.**

En ce qui concerne l'accueil des publics étudiants à besoins spécifiques, le comité juge les dispositifs mis en place satisfaisants. En effet, les régimes spéciaux d'études permettent chaque année à une centaine de sportifs de haut niveau, notamment pour des sports en lien avec la mer, et à une vingtaine d'artistes de haut niveau¹⁰³, dont le suivi est assuré respectivement par le service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS) et le service culturel, de bénéficier d'aménagements d'études. Les entretiens ont confirmé l'ampleur de ces aménagements (autorisations d'absence, dispenses d'assiduité ou modulation des modalités d'évaluation) et leur adaptabilité à la situation individuelle. Toutefois, le comité a constaté une acceptabilité variable de ces accompagnements spécifiques selon les composantes.

⁹⁷ RAE, p.53.

⁹⁸ Annuellement, entre 550 et 600 lycéens finistériens s'inscrivent à la quinzaine d'ateliers proposés. RAE, p. 53.

⁹⁹ Projet BRIO (Bretagne réussite information orientation) lauréat de l'appel à projets « Dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures » du PIA2, porté par l'Université de Rennes 1 et la région académique de Bretagne, en partenariat avec l'université de Rennes 2, l'UBO, l'UBS, la région Bretagne et la société Qwant,

¹⁰⁰ Entretiens.

¹⁰¹ RAE, p.57 ; Mahara est une application web open source de e-portfolio et de réseautage social.

¹⁰² RAE, p.57.

¹⁰³ RAE, p.54.

Enfin, l'UBO est pleinement engagée dans une démarche de suivi de l'insertion professionnelle de ses étudiants à travers l'observatoire des parcours de formation et de l'insertion professionnelle qui organise des enquêtes à destination de tous les diplômés. Les résultats de ces enquêtes, dont la fiabilité est assurée par le taux élevé de réponse (73 %, toutes enquêtes confondues¹⁰⁴ en 2019 sur la promotion 2018), sont accessibles sur le site internet de l'établissement. Elles font apparaître le bon taux d'employabilité des diplômés de l'UBO (88,2 % d'insertion 18 mois après l'obtention du diplôme de master ; 91,11 % après 30 mois¹⁰⁵). Le comité regrette cependant que le RAE ne fournisse que très peu d'éléments chiffrés, pour décrire ou analyser ses initiatives en matière de réussite étudiante ou d'insertion professionnelle¹⁰⁶, alors que **l'établissement dispose, grâce aux enquêtes réalisées par Cap'avenir, d'une mine très riche d'informations**¹⁰⁷. Le comité s'interroge donc sur l'exploitation de ces résultats par l'établissement.

2 / La vie étudiante

Référence 15. L'université soutient le développement de la vie étudiante, l'engagement des étudiants dans la gouvernance et favorise le bien-être étudiant.

a/ L'université attentive au bien-être de ses étudiants

La politique de la vie étudiante ne dispose pas d'un schéma directeur, en raison de la dissolution de la ComUE UBL. De façon naturelle, l'élaboration de ce schéma est une des missions confiées à l'Alliance universitaire de Bretagne¹⁰⁸ qui vient de se mettre en place. Le comité recommande à l'UBO de veiller à ce que l'AUB prenne en compte les spécificités de chaque établissement membre. À ce stade, les entretiens ont révélé que les acteurs associatifs et les élus de l'établissement souffraient d'un manque d'informations sur les objectifs de l'AUB en matière de vie étudiante, ce qui conduit le comité à souligner la nécessaire implication de chaque acteur de la vie étudiante dans l'élaboration du schéma directeur par l'AUB, celle-ci devant être accompagnée d'une transmission fluide des informations en la matière lors de l'arrivée de nouveaux responsables étudiants.

Par ailleurs, le développement de la vie étudiante sous toutes ses formes (culture, sport, vie associative, etc.) pâtit, au sein de l'UBO, de l'absence d'acteurs politiques clairement identifiés par les parties prenantes. Si les actions et initiatives ne manquent pas (69 événements étudiants en 2017¹⁰⁹ financés et réalisés au titre du fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes [FSDIE], 93 en 2018¹¹⁰), il est difficile d'en dégager une cohérence en lien avec un axe identitaire de l'établissement. Par ailleurs, l'apport budgétaire de la contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC) instituée nationalement à la rentrée 2017 au bénéfice des services de vie étudiante est mal proportionné (en 2019-2020 : 62 K€ pour la culture ; 312 K€ pour le SUAPS ; 139 K€ pour le service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé [SUMPPS]¹¹¹). La pérennité des actions du service culturel qui reposent beaucoup, d'après les entretiens, sur l'investissement de bénévoles durant les événements, s'en trouve fragilisée. **Il conviendrait dès lors de clarifier l'articulation avec le SCD et de définir une politique à la hauteur des ambitions de l'établissement, qui souhaite apparaître comme un acteur majeur de la vie culturelle locale.** Le comité salue toutefois la diversité des actions menées par le SUMPPS en faveur du bien-être étudiant à travers de nombreux ateliers (massages, gestion du stress par exemple)¹¹². De même, l'université parvient à tous les niveaux de la vie étudiante à inclure tous les campus distants. Le manque d'infrastructures sur les campus non brestois est quelquefois compensé par des partenariats avec les acteurs de la culture locaux (comme les théâtres, les cinémas) ou les collectivités territoriales.

La vie associative de l'UBO est particulièrement dynamique, grâce à plus d'une trentaine d'associations qui bénéficient d'une reconnaissance informelle de l'établissement. Le comité salue la diversité des associations ; il existe par exemple une association de défense des droits LGBTQIA+¹¹³ depuis 2003. Les entretiens ont confirmé l'implication de l'établissement qui met à disposition une large palette de services (attribution de locaux et de financements par exemple). Toutefois, le comité a relevé que la totalité du budget FSDIE n'était pas

¹⁰⁴ Présentation des enquêtes de l'observatoire Cap'Avenir ; document UBO.

¹⁰⁵ Présentation des enquêtes de l'observatoire Cap'Avenir ; document UBO.

¹⁰⁶ RAE, p. 40 : « Le taux de réussite en licence est en constante progression (47,9%), supérieur à la moyenne nationale (43,7%), grâce à un important travail sur la pédagogie universitaire et à la mise en place des différents dispositifs de remédiation avant et depuis la loi ORE ». « L'offre master a produit des résultats satisfaisants dans l'ensemble en matière d'insertion professionnelle mais continue à souffrir d'une attractivité très diverse selon les thématiques de formation. »

¹⁰⁷ <https://www.univ-brest.fr/cap-avenir/menus/Enquetes-Observatoire>.

¹⁰⁸ RAE, p. 59.

¹⁰⁹ MESRI, Enquête vie associative et fonds de solidarité et du développement des initiatives étudiantes, année universitaire 2016-2017.

¹¹⁰ MESRI, Enquête vie associative et fonds de solidarité et du développement des initiatives étudiantes, année universitaire 2017-2018.

¹¹¹ Ventilation CVEC 2019-2020, document UBO.

¹¹² RAE, p. 59.

¹¹³ LGBTQIA+ : sigle utilisé pour qualifier les personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, trans, queers, intersexes et asexuelles.

consommée. Aussi, il recommande une utilisation totale de ce budget afin de financer un plus grand nombre de projets et d'encourager des initiatives qui peuvent augmenter la visibilité de l'établissement.

L'engagement des étudiants dans les associations ou dans la vie institutionnelle de l'établissement est rendu possible à travers plusieurs dispositifs ; ainsi, les unités d'enseignement (UE) libres et les régimes spéciaux d'études¹¹⁴ permettent de reconnaître cet engagement et de le concilier avec les obligations académiques des étudiants. Toutefois, d'après les entretiens, l'emploi du temps des UE libres est quelquefois incompatible avec la pratique de l'engagement, selon le semestre concerné. De même, les modalités d'attribution du régime spécial d'études (RSE) et son acceptabilité par les équipes enseignantes sont très variables selon les composantes qui conservent la prérogative de la décision finale. **Le comité recommande une harmonisation des pratiques et un cadrage général dont les modalités d'application individualisée seraient confiées aux équipes pédagogiques en concertation avec l'étudiant concerné.**

L'intégration des étudiants à la gouvernance de l'établissement est matérialisée par la désignation de trois vice-présidents étudiants. Les entretiens ont permis de confirmer leur pleine intégration à la plupart des instances décisionnaires de l'université, ainsi qu'à leurs réunions de préparation. **Toutefois, le comité recommande à l'établissement d'organiser une formation au bénéfice de tous les élus étudiants¹¹⁵, formation destinée à leur permettre de mieux appréhender à la fois leur rôle et leur mission d'élus, et les enjeux auxquels l'UBO doit faire face.**

¹¹⁴ RAE, p. 60.

¹¹⁵ RAE, p. 60.

Attentes de l'université de Bretagne Occidentale

1 / Suite à la dissolution de la ComUE université Bretagne Loire, une politique de site déployée à l'échelle du Finistère et du Morbihan au travers d'une convention de coordination : comment le comité perçoit-il ce redimensionnement, tant en interne qu'en externe ?

L'université de Bretagne Occidentale (UBO) était membre d'une ComUE interrégionale jusqu'à sa dissolution en décembre 2019 et, depuis, a participé à l'élaboration d'une entente finalisée par une convention de coordination territoriale qui donne naissance, au 1^{er} janvier 2020, à l'Alliance universitaire de Bretagne (AUB) associant l'UBO, l'UBS et l'Enib. Cette nouvelle forme de coopération territoriale permet aux trois établissements impliqués de conserver leur identité et leur fonctionnement propres, tout en créant un lieu de discussion et d'élaboration de projets communs, notamment en termes de recherche, par l'exercice de la co-tutelle d'unités mixtes de recherche. L'UBO reste fortement impliquée dans des dynamiques interrégionales, qui couvrent les formations doctorales, l'entrepreneuriat étudiant (Pépité), le GIP numérique de Bretagne, l'Inspé et la Satt Ouest Valorisation.

Compte tenu des missions attribuées à l'alliance AUB, sans mise en commun de personnels, cette organisation est un lieu d'échange agile pour monter des projets et mutualiser des actions, ce qui est facilité par la proximité des établissements concernés et la taille resserrée de l'alliance. Si la perception par les collectivités locales et territoriales est plutôt positive, les communautés, les unités de recherche ou les composantes sont en attente d'une explicitation des conséquences concrètes sur leurs propres activités découlant de cette nouvelle forme de coopération.

Il est certainement trop tôt pour juger de la pertinence de la démarche et le comité, faute d'éléments concrets, de résultats tangibles et de recul, en raison de la mise en place très récente de l'AUB, ne peut répondre réellement à cette attente très prospective de l'établissement. Cependant, il lui paraît clair qu'il y a lieu de mettre en place une campagne très active de communication interne autour du rôle et des missions dévolues à l'AUB, au fur et à mesure du lancement des projets ou lors du bilan annuel des actions menées. Ces organisations écosystémiques à compositions et gouvernances variables nécessitent une véritable appropriation par les usagers pour qu'elles apparaissent comme utiles.

2 / Une démarche pluriannuelle de retour à l'équilibre financier privilégiant l'objectif d'une reprise progressive des recrutements statutaires et des investissements : quelle acceptabilité par la communauté ? quel impact sur une dynamique collective ?

Le compte financier 2017 de l'UBO, adopté au printemps 2018, a révélé un compte de résultats négatif de 2 M€ sur un budget de 186 M€ ainsi qu'un fonds de roulement et une trésorerie en jours de charges décaissables en-deçà des normes prudentielles.

Deux mesures correctives ont été adoptées par l'université : (i) à court terme, les composantes ont été enjointes dès 2018 de réduire leur offre de formation de 10 %, avec possibilité, pour les composantes générant des ressources propres, de contribuer à cet effort sous forme d'un reversement financier sans toucher à l'offre, (ii) à plus long terme, le conseil d'administration de l'UBO a adopté en avril 2019 le programme d'ajustements en vue de la reprise des investissements (PARI), destiné à faire baisser la masse salariale afin de regagner des marges de manœuvre budgétaires d'ici 2022. La cible affichée est une baisse de l'offre de formation d'1/6^e, entraînant une baisse proportionnée des heures d'enseignement, afin d'atteindre 300 000 heures en 2022, contre 377 500 en 2017-2018. À noter que les formations du champ de la santé hors licence-master-doctorat (LMD) ne sont pas concernées.

Le PARI repose également sur la baisse du nombre d'heures complémentaires (HC), d'heures d'intervenants extérieurs (HIE) et d'heures du référentiel des tâches (HRT) avec un objectif de réduction de 20 000 HC/HIE/HRT en 2019-2020 puis de nouveau 20 000 HC/HIE/HRT entre 2020 et 2022. Cette mesure a permis la reprise des recrutements statutaires après leur quasi gel en 2019.

Les entretiens menés ont fait apparaître, pour les personnels, quelles que soient les catégories, une acceptabilité mitigée du PARI, partagée entre la compréhension qu'une réduction de la masse salariale est nécessaire pour

freiner, voire empêcher une dégradation plus forte de la situation financière de l'université, et la résignation de voir des projets stoppés ou reportés.

Les mesures prises dans le cadre du PARI ont mis en difficulté de nombreux personnels Biatss, y compris les membres des organisations syndicales, qui ont désormais du mal à se porter volontaires pour s'engager dans les instances de dialogue social. Les formations n'ont pas été épargnées par les restrictions budgétaires et les responsables pédagogiques, bien que conscients de la nécessité de mesures fortes, ne voient pas comment réduire davantage le coût de l'offre de formation sans pénaliser les étudiants en raison de la baisse de la qualité des formations ou de l'accompagnement que cette mesure induirait. Enfin, les mesures du PARI souffrent d'un déficit d'explication, même si la présidence s'en défend, ce qui n'a pas permis aux composantes ou aux étudiants de se les approprier de façon constructive.

À la suite des entretiens, le comité perçoit que le risque est par conséquent fort que le PARI, qualifié de façon récurrente de « mal nécessaire », pèse négativement sur la dynamique que requiert l'élaboration de la future offre de formation, d'autant plus que les orientations stratégiques de l'UBO pour le prochain contrat quinquennal indiquent des modifications substantielles, à la hausse, en matière d'offre en langues pour non spécialistes et une poursuite du développement de son offre en formations médicales et paramédicales.

Il est difficile d'apprécier les effets du PARI. Même si le comité note un solde positif de 221 K€ en 2018, l'exercice 2019 est déficitaire. En 2020, le solde comptable est de 3,5 M€, avec une augmentation maîtrisée de la masse salariale (+900 k€), inférieure au montant du GVT (1,2 M€). Ce bon résultat est toutefois à analyser plus en détail car il faut prendre en compte l'augmentation de la subvention de charge pour service public de l'UBO en 2020 ainsi que les conséquences financières de la crise sanitaire (*vide supra*, 4.a *Une situation financière fragile qui constitue un obstacle à la mise en œuvre d'un véritable dialogue de gestion*). D'après les entretiens menés, la contribution du PARI à ce résultat serait d'environ 650 K€, mais cette estimation est à consolider. Le comité peut donc estimer que le choix qui a été fait, consistant à trouver des marges de manœuvre dans les secteurs où il était possible de le faire, les autres postes d'économie ne pouvant pas avoir un impact très fort sur le redressement des comptes, était le plus raisonnable pour produire des résultats rapides. Les effets négatifs sont également à mettre en balance avec les réflexions utiles que le PARI a suscitées sur l'organisation de l'offre de formation.

3 / La transition énergétique, un enjeu fort : quelle perception du comité de la visibilité et de la pertinence de la thématique de la transition énergétique à différents niveaux de l'UBO ?

Si la transition énergétique est un enjeu pour toute la société, elle l'est tout particulièrement pour les établissements universitaires qui doivent l'intégrer dans toutes les dimensions de leurs missions, formation (mieux former les étudiants) et recherche (pour des innovations responsables et durables), et en tenir compte dans leur fonctionnement interne. L'UBO a donc inscrit la transition énergétique comme axe de développement et de progrès. Ni la lecture du RAE, ni les entretiens n'ont permis d'identifier les principaux engagements concrets pris par l'équipe présidentielle en matière de transition énergétique, au-delà de la politique de rénovation des bâtiments, de quelques mentions de master et sujets de recherche pouvant relever de cette thématique.

Le comité encourage l'université à soutenir sa stratégie de développement immobilier par la rénovation des bâtiments et l'abandon de certains d'entre eux trop énergivores. Cette stratégie inclut l'analyse des consommations énergétiques et de fluides comme guide de fonctionnement pour les personnels et usagers. Il encourage également l'université à mettre en lumière les initiatives en recherche portées par les secteurs de la mer (enjeux des politiques publiques sur l'usage et l'aménagement des espaces marins et littoraux, surveillance des pollutions par exemple), de la santé (exposome), de la biologie (valorisation des biotechnologies bleues) et à les soutenir en mobilisant une part du préciput des projets de l'ANR ou un accompagnement spécifique pour un ressourcement externe. S'agissant de l'offre de formation, même dans un contexte visant une réduction de l'offre, ce qui n'incite donc pas les équipes pédagogiques à proposer de nouveaux parcours ou spécialités, l'actualité et l'importance de la thématique de la transition énergétique sont des arguments incitant l'UBO, vecteur de transmission de savoirs, à faire une priorité des enseignements abordant la question du développement durable et de la responsabilité sociétale (pour des futurs diplômés acteurs de la société) dans sa réflexion sur les aménagements à envisager pour sa future offre de formation. Dans cette suggestion, le comité prend en compte la situation financière fragile de l'établissement, dans le contexte actuel de la crise sanitaire, qui ne facilite pas le déploiement d'une politique dynamique en la matière et qui est source de démotivation pour nombre de personnels aux conditions de travail dégradées. Un élan collectif pourrait naître de l'organisation d'assises dont la mission serait la définition d'une trajectoire élaborée par l'ensemble de la communauté que souhaite mobiliser l'équipe présidentielle, au-delà de son propre mandat, et la mise en place

d'une feuille de route associée à un plan d'actions hiérarchisées, à l'évaluation des moyens à mobiliser et à un calendrier de mise en œuvre.

Conclusion

L'université de Bretagne Occidentale (UBO) est une université pluridisciplinaire avec un secteur de la santé, ce qui implique un partenariat conventionné avec le centre hospitalier régional universitaire. Son identité est fortement marquée par les nombreuses forces pluri- et transdisciplinaires regroupées dans un axe stratégique consacré aux sciences marines, dont l'excellence à la fois en recherche et en formation est reconnue. Après la dissolution de la ComUE UBL, l'établissement se projette aujourd'hui comme membre d'une alliance avec l'UBS et l'Enib, matérialisée par une simple convention de coordination dont la mise en œuvre opérationnelle est à venir. L'établissement revendique d'une part un ancrage territorial fort et en même temps une ouverture aux partenariats internationaux. Il affiche d'autre part une offre plurielle de formations qui lui permet de répondre au mieux aux attentes et aux aspirations des bacheliers en matière de parcours et de débouchés et, enfin, il propose des activités de recherche en phase avec les demandes des partenaires socio-économiques.

L'offre de formation est cohérente avec son ancrage territorial, proposant un grand nombre de spécialités, dont certaines sont associées à des thématiques de recherche, et permettant l'accès à l'université de tous les bacheliers de la région. La mise en place de cours en anglais devrait accroître son attractivité vis-à-vis d'étudiants étrangers, dont le nombre est aujourd'hui modeste. L'UBO pourra s'appuyer sur la dynamique créée par l'université européenne SEA-UE dont elle est partenaire. L'offre de formation nécessite cependant d'être revisitée selon trois directions : i) limitation du nombre de spécialités en réponse à la fragilité financière, ii) réticulation accrue entre la formation et la recherche, iii) prise en compte de la thématique des transitions dont l'établissement souhaite faire un marqueur identitaire.

La recherche est dynamique, portée par des équipes reconnues, notamment dans les secteurs des sciences de la mer, de l'agro-alimentaire ou de la santé. L'établissement s'appuie principalement sur des unités mixtes de recherche avec des organismes nationaux de recherche (CNRS, Ifremer, Inserm, IRD). L'UBO a expérimenté une structuration de ses recherches sous la forme de quatre instituts portant chacun un axe thématique. Cependant, hormis l'institut historique portant l'axe reconnu des sciences de la mer, l'établissement estime que ces structures n'ont pas répondu de façon satisfaisante aux missions qui avaient été initialement définies. Partant de son constat, l'établissement les supprime dans le prochain contrat. La question de l'animation scientifique et de la définition d'une nouvelle organisation mettant en jeu une éventuelle implication accrue des UFR sera donc un enjeu pour le prochain contrat.

Les actions de valorisation et de transfert de technologie sont nombreuses, appuyées par la Satt Ouest Valorisation et les structures des ONR partenaires (CNRS Innovation, Inserm Transfert, par exemple), ainsi que les collaborations avec les partenaires industriels. L'offre de plateformes regroupant les équipements scientifiques et leur soutien par un service général spécifique sont une belle réussite renforçant l'attractivité de l'UBO vis-à-vis du monde socio-économique.

L'organisation administrative a été revue durant la période d'analyse pour que l'établissement gagne en efficacité, compte tenu des contraintes qu'il supporte, en particulier dans le contexte d'une situation financière qui, de très préoccupante, s'est améliorée tout en restant fragile. La réorganisation a touché tous les services, à part le service immobilier. La nécessité de mettre en place une direction du pilotage, capable de produire des indicateurs et d'asseoir une démarche d'amélioration continue, est désormais une nécessité pour répondre aux enjeux de pilotage de l'établissement.

1 / Les points forts

- Un axe mer bien structuré, concourant à la visibilité nationale et internationale de l'établissement, associé à une dynamique de recherche et de formation à l'articulation notable.
- Des campus distants bien intégrés dans les dynamiques locales, qui participent à l'animation des territoires, en particulier par l'investissement des étudiants dans la vie associative.
- Un soutien continu des collectivités territoriales, pour la mise en œuvre des différentes missions de l'établissement et pour le soutien aux infrastructures (bâtiments, plateformes).
- L'université européenne SEA-EU, constituant une réelle occasion d'internationalisation des formations et de la recherche, qui doit entraîner toutes les communautés.
- Une capacité d'adaptation et de résilience de l'UBO face à des contraintes structurelles comme la disparition de la ComUE UBL ou face à des contraintes budgétaires.
- Des relations développées par l'UBO avec le CHRU de Brest en cohérence avec les objectifs et les missions d'une université pluridisciplinaire intégrant le secteur de la santé, tant sur le plan de la formation (médicale et paramédicale) que de la recherche.

2 / Les points faibles

- Des organisations écosystémiques à des échelles variables (Alliance universitaire de Bretagne, site, région) qui ne simplifient pas le pilotage stratégique de l'UBO, tout en rendant leur appropriation par l'établissement moins aisée.
- Des déséquilibres thématiques en recherche, caractérisés par des disciplines qui doivent se développer à côté des domaines d'excellence déjà bien identifiés et soutenus.
- Des interactions insuffisantes entre formation et recherche qui ne dépassent pas la juxtaposition de ces deux missions.
- Une situation financière toujours tendue, malgré les mesures engagées et dont les effets sont longs à se dessiner, notamment en ce qui concerne la soutenabilité de l'offre de formation.
- Un défaut de pilotage opérationnel, en raison d'une insuffisance d'outils et de procédures de contrôle, qui nuit à l'élaboration d'une stratégie à moyen et long termes.
- Une démarche qualité embryonnaire.
- Une communication interne (à destination des composantes, des usagers, des personnels) qui peine à diffuser les informations utiles aux communautés, notamment en période de crise ou de changement.
- Des actions résultant davantage des contraintes que de choix stratégiques décidés de manière autonome et anticipée.

3 / Les recommandations

- S'appuyer sur l'université européenne SEA-EU pour développer l'internationalisation des formations et de la recherche de l'établissement, en contribuant par ce biais au renforcement du lien entre formation et recherche.
- Faire du développement durable et de la responsabilité sociétale un levier d'action destiné à asseoir un positionnement différenciant de l'établissement, en y intégrant notamment les initiatives étudiantes dans les domaines de la culture, de la connaissance, du sport, de l'environnement, de la solidarité, de la santé.
- Maintenir les choix budgétaires tout en soutenant le développement d'outils de contrôle et d'analyse permettant d'anticiper les contraintes internes et les impacts de politiques externes.
- Poursuivre les efforts d'organisation et de restructuration des directions et services en créant une direction du pilotage, portée par une direction générale des services adjointe, qui intégrerait les missions de contrôle de gestion, de contrôle interne, de production d'indicateurs, de politique de qualité.
- S'assurer de la soutenabilité de l'offre de formation en l'utilisant comme levier de développement commun d'actions de formation et de recherche, en maintenant la réduction de l'offre, argumentée par des critères communs aux composantes, et en renforçant les moyens de contrôle et d'évaluation du coût de l'offre de formation.
- Développer une communication interne et externe qui porte les choix stratégiques au plus près des communautés et des partenaires.
- Se doter d'outils de pilotage permettant de suivre la trajectoire définie par les choix stratégiques de l'établissement.

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
ALL	Arts, lettres, langues
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
APOGEE	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARWU	<i>Academic Ranking of World Universities</i>
AUB	Alliance universitaire de Bretagne (coordination territoriale)

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BRIO	Bretagne réussite information orientation
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CDC	Conseil des directeurs de composantes
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CHRU	Centre hospitalier régional universitaire
CICB	Contrôle interne comptable et budgétaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CMI	Cursus master en ingénierie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
ComUE	Communauté d'universités et établissements
CORMORANT	<i>Collaboration for research regarding maritime technologies, for observation, security, and surveillance with Thales (GIS)</i>
CPER	Contrat de plan État-région
CPOM	Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
CRBSP	Comité de la recherche biomédicale et de santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAF	Direction des affaires financières
DD&RS	Développement durable et responsabilité sociétale
DEG	Droit, économie, gestion
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DRIVE	Direction de la recherche, de l'innovation et de la valorisation économique
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information
DSIUN	Direction des systèmes d'information et des usages numériques
DUOB	Département universitaire d'orthophonie de Bretagne

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
ENS	École normale supérieure
Ensai	École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information
Ensam	École nationale supérieure d'arts et métiers
ENSCR	École nationale supérieure de chimie de Rennes
Ensta	École nationale supérieure des techniques avancées de Bretagne
EPE	Établissement public expérimental
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ERC	<i>European Research Council</i>
ERCR	Équipe reconnue par la commission recherche
Esiab	École supérieure d'ingénieurs en agroalimentaire de Bretagne atlantique
ESIR	École supérieure d'ingénieurs de Rennes
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche

F

FEDER	Fonds européen de développement régional
Figure	Formation à l'ingénierie par des universités de recherche (Idéfi)
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GEISHA	Gestion des enseignements informatisée et suivi des heures assurées
GIP	Groupement d'intérêt public
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GVT	Glissement vieillissement technicité

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IBNM	Institut brestois du numérique et des mathématiques
IBSAM	Institut brestois Santé-Agro-Matière
IBSHS	Institut brestois des sciences de l'Homme et de la société
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
Idéfi-N	Initiative d'excellence en formations innovantes numériques
IFSI	Institut de formation en soins infirmiers
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IMT	Institut Mines-Télécom
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation
Ipag	Institut de préparation à l'administration générale
IPERU	Indicateurs de production des établissements de recherche universitaire (OST)
IRD	Institut de recherche pour le développement

IRT	Institut de recherche technologique
ISBlue	<i>Interdisciplinary school for the blue planet</i> (EUR)
ITE	Institut de transition énergétique
ITRF	(personnels) ingénieurs et techniciens de recherche et de formation
IUEM	Institut universitaire européen de la mer
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
Lab-STICC	Laboratoire des sciences et techniques de l'information, de la communication et de la connaissance
LGBTQIA+	(personnes) Lesbiennes, gays, bisexuelles, trans, <i>queers</i> , intersexes et asexuelles
LMD	Licence-master-doctorat
LMI	Laboratoire mixte international
LP	Licence professionnelle

M

MEEF	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MER	L'océan dans le changement (LabEx)
MSHB	Maison des sciences de l'Homme en Bretagne

N

NUMATH	Numérique et mathématiques
--------	----------------------------

O

Oniris	École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique
OSE	Organisation des services d'enseignement
OST	Observatoire des sciences et techniques (département du Hcéres)
OSU	Observatoire des sciences de l'Univers

P

Paces	Première année commune aux études de santé
PARI	Programme d'ajustements en vue de la reprise des investissements
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat étudiant
PEPS	Passion enseignement et pédagogie dans le supérieur (prix)
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PPP	Partenariat public-privé
PV	Procès-verbal

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Remis	Réseau des écoles de management et d'ingénierie de la santé (Idéfi)
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RMN	Résonance magnétique nucléaire
RPE	Résonance paramagnétique électronique
RSE	Régime spécial d'études

S

SAM	Santé-agro-matière
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SEA-UE	<i>European University of the Seas</i> (université européenne)
SHS	Sciences de l'homme et de la société
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SIAME	Service d'ingénierie, d'appui et de médiatisation pour l'enseignement
SIHAM	Système d'Information des ressources humaines dans une approche mutualisée
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SIRH	Système d'information des ressources humaines
SONATE	Solidarité numérique et attractivité territoriale (Idéfi-N)
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
STS	Sciences, technologies, santé
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SUB	Surface utile brute
SUFCA	Service universitaire formation continue et alternance
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SUN	Surface utile nette

U

UBL	Université Bretagne Loire (ComUE)
UBO	Université de Bretagne Occidentale
UBS	Université de Bretagne-Sud
UE	Unité d'enseignement
UEB	Université européenne de Bretagne (Pres)
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UNAM	Université Nantes-Angers-Le Mans (Pres)
UnîR	Université de Rennes (EPE)
UR	Unité de recherche
UR1	Université de Rennes 1
UR2	Université de Rennes 2
USR	Unité de service et de recherche

Observations du Président de l'Université de Bretagne Occidentale (UBO)



Université de Bretagne Occidentale

Brest, le 11 octobre 2021

L'Université de Bretagne Occidentale tient à remercier le Haut Comité d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, ainsi que le comité de visite, pour la pertinence de son évaluation, qui peut être mesurée à la qualité du rapport produit. Ce dernier dresse en effet une série de constats et de recommandations qui viennent conforter le diagnostic établi par l'UBO.

Des recommandations qui viennent valider la démarche entreprise par l'UBO

Fêtant en cette année 2021 les 50 ans de sa création, l'université affirme son ancrage territorial assumé dans l'ouest de la Bretagne - espace au sein duquel elle a su contribuer à la création d'un écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche étendu et qui n'a eu de cesse de se renforcer ces dernières années - tout en étant reconnue nationalement et internationalement dans des domaines d'excellence en formation et en recherche.

Ainsi, de l'Alliance Universitaire de Bretagne jusqu'à l'Université Européenne SEA-EU, comme dans la structuration de nos axes de recherche, la stratégie de notre établissement est d'agir par capillarité, en s'appuyant sur nos points forts et ceux de nos partenaires pour entraîner peu à peu l'ensemble des acteurs internes ou externes à la communauté UBO vers de plus grandes ambitions à court, moyen et long terme.

Comme relevé dans le rapport, la découverte lors du compte financier de 2017 d'une situation financière bien plus fragile qu'anticipée, qui s'est traduite par un compte de résultat négatif de 2 millions d'euros, a profondément révolutionné le pilotage opérationnel de l'UBO. Les efforts portés sur l'organisation des directions et des services comme sur les systèmes d'information se poursuivent actuellement par une réorganisation de la Direction des Ressources Humaines qui devrait aboutir à la fin de l'année 2021, et par le recrutement d'ores et déjà effectué d'un agent qui se saisira de la question de la communication interne au sein de l'université. De la même manière, la politique budgétaire résolue de l'établissement, approuvée par la communauté lors de l'élection de 2020, comme le travail de fond mené sur la soutenabilité de l'offre de formation seront menés à leur terme. Enfin, un agent recruté au sein de la Direction Générale des Services aura pour mission de construire un Schéma Directeur de la Qualité.

Depuis sa création et tout au long de son histoire, l'UBO n'a eu de cesse de se positionner comme acteur de premier plan face aux défis écologiques et sociétaux : cette démarche, saluée à plusieurs reprises dans le rapport et qui est sans cesse réaffirmée dans nos formations, nos domaines de recherche et notre vie étudiante et de campus (au pluriel), sera poursuivie, à l'échelle de l'UBO, comme à l'échelle de l'AUB et de l'Université Européenne SEA-EU.

Un rapport d'évaluation qui suscite parfois l'étonnement

Cependant, la lecture du rapport d'évaluation du comité, sans doute contraint dans son approche par les conditions particulières de la « visite » nous interroge quant à la cohérence générale du document, notamment concernant les mesures budgétaires adoptées. Ainsi, entre, d'une part, une conclusion (p. 34) qui semble déplorer une réduction de l'offre de formation ou un paragraphe qui s'interroge (p. 12) sur l'hétérogénéité du développement de l'offre en alternance tout en réaffirmant l'importance de l'appropriation par les composantes de l'enjeu de la soutenabilité, et, d'autre part, la nécessité répétée d'assurer la stabilité financière de l'établissement, il nous semble apparaître une vraie contradiction.

Présidence
3, rue des Archives
CS 93837
29238 Brest cedex 3

 www.univ-brest.fr



Université de Bretagne Occidentale

Globalement, la compréhension par le comité du Programme d'Ajustements en vue de la Reprise des Investissements et de ses effets apparaît à l'UBO incertaine : l'appréciation globale semble en effet hésiter entre conclusions rapides sur le peu d'efficacité des leviers utilisés en termes de maîtrise budgétaire (p. 14 et 34) et regret du manque d'investissements résultants de ces économies (p. 34), qui semblent ainsi implicitement reconnues.

Nous notons encore avec étonnement que des propos non étayés ou erronés issus des entretiens concernant le rôle des instances de l'université (p. 11) ou l'animation scientifique (p. 12) aient pu être repris in extenso dans le rapport.

Une université consciente des défis qui l'attendent

L'Université de Bretagne Occidentale, forte de ses 2300 personnels et riche de ses 24 000 étudiants, se trouve à un tournant de son histoire, confrontée à des défis à la fois inédits et protéiformes. Dans un contexte budgétaire difficile (à titre d'exemple la subvention de l'Etat a augmenté de 7% entre 2017 et 2021 là où le nombre d'étudiants a fait un bond de 25%), l'établissement ne doit pour autant renoncer ni à son exigence dans l'enseignement, ni à ses ambitions pour une recherche de haut niveau. Dans un contexte de forte concurrence nationale et internationale, l'UBO continuera à affirmer son identité à la pointe de l'Europe, tout en construisant avec ses partenaires des alliances fortes et durables à l'échelle locale, régionale, nationale, européenne et internationale.

Pour se monter à la hauteur de ces enjeux, le dynamisme de l'ensemble de la communauté UBO, étudiants et personnels, sera comme il l'est depuis 50 ans, un atout majeur pour permettre à notre université d'accomplir toutes ses missions de manière innovante et responsable.

Le président de l'Université de Bretagne
Occidentale,


Matthieu Gallou

Présidence
3, rue des Archives
CS 93837
29238 Brest cedex 3

 www.univ-brest.fr

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Bretagne Occidentale s'est tenue du 16 au 18 mars 2021. Le comité était présidé par Monsieur **Éric PAPON**, professeur des universités (chimie) et vice-président Innovation et relation avec les entreprises de l'université de Bordeaux, ancien vice-président du conseil scientifique de l'université Bordeaux 1.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Astrid BALLESTA REMY**, professeure titulaire (ingénierie de l'agronomie) et ancienne vice-rectrice déléguée aux relations internationales et coopérations, université de Lleida (Espagne).
- Madame **Agnès BÉGUÉ**, directrice générale du centre régional des œuvres universitaires et scolaires de Lorraine, ancienne directrice générale des services des universités de Perpignan Via Domitia, Toulouse-II-Jean-Jaurès et Nîmes.
- Madame **Georgette DAL**, professeure des universités (sciences du langage) et vice-présidente Ressources, université de Lille ; présidente du réseau des VP RH ; ancienne vice-présidente Vie et réussite étudiantes, université Charles-de-Gaulle (Lille 3).
- Monsieur **Clément HAAG-LAINÉ**, étudiant de master (droit public) à Sciences Po. Aix, administrateur provisoire de la Conférence nationale des étudiants vice-présidents d'université (CEVPU), ancien vice-président étudiant de l'université d'Avignon.
- Monsieur **Serge HUBERSON**, professeur des universités émérite (mécanique), ancien vice-président de la commission de la recherche, ancien vice-président Patrimoine et développement durable, université de Poitiers.
- Monsieur **Jacques MERCIER**, professeur des universités et praticien-hospitalier (physiologie clinique) au CHU de Montpellier, vice-président chargé de la recherche de l'université de Montpellier, ancien vice-président du conseil scientifique de l'université Montpellier 1.
- Madame **Corinne ROBACZEWSKI**, professeure des universités (droit privé) à l'université de Lille, ancienne vice-présidente de la commission de la formation et de la vie universitaire de l'université d'Artois.
- Monsieur **Cédric VIRCIGLIO**, directeur du pilotage stratégique d'HAROPA PORT, ancien responsable des affaires européennes et internationales, Groupement d'intérêt économique Ports de Paris Seine Normandie (HAROPA), ancien directeur du Bureau Alsace Europe.

Éric SAINT-AMAN, conseiller scientifique, et Julien HEURDIER, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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 Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-Hceres>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)