

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ DE RENNES 1

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 23/07/2021



Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts² :

Luc Hittinger, 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 de la coordination territoriale	5
a/ De l'interrégional à l'infrarégional : évolutions du site	5
b/ Structuration du site rennais : projet université de Rennes (UniR).....	5
3 / Caractérisation de l'université de Rennes 1	6
4 / Attentes de l'université de Rennes 1	7
5 / Contexte de l'évaluation.....	7
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	8
1 / Le positionnement institutionnel.....	8
2 / La stratégie institutionnelle.....	9
3 / L'organisation interne et la gouvernance	12
a/ Une démarche résolue vers la garantie de la qualité.	13
4 / Le pilotage opérationnel global.....	15
a/ Un redressement financier encore fragile.	15
b/ Les leviers de sécurisation de la trajectoire financière.	15
c/ Une construction du budget à fiabiliser.....	15
d/ Le numérique	16
e/ Une politique RH, sous la contrainte financière, engagée pour la qualité de vie au travail.....	16
f/ Vers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	17
g/ Un engagement pour la qualité de la vie au travail à fort potentiel fédérateur	17
h/ Un dialogue social jugé de qualité	18
i/ Une stratégie patrimoniale aboutie	18
j/ La dévolution, un préalable	18
k/ Susciter l'adhésion des personnels	19
l/ Le label DD&RS, fil rouge de la politique immobilière	19
La recherche et la formation.....	20
1 / La politique de recherche	20
a/ Une stratégie tournée vers la préservation d'un positionnement d'université intensive de recherche	20
b/ Une recherche tournée vers le développement à l'international.....	20
c/ Une structuration de la recherche en mutation	21
d/ Un pilotage intégré de la recherche en construction	21
e/ Une politique de valorisation claire et structurée opérationnellement avec une visibilité externe à renforcer.	22
f/ Un niveau d'activité de valorisation stable pendant la période 2016-2019 avec des objectifs à définir pour le futur.....	22
g/ Une diffusion de la culture scientifique organisée	22
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	23
3 / Le lien entre recherche et formation	25
La réussite des étudiants.....	27
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	27

2 / La vie étudiante	28
Attentes de l'université de Rennes 1	30
1 / Le renforcement des relations de l'université de Rennes 1 avec les organismes nationaux de recherche (CNRS, Inserm, Inria, Inrae, Anses) dans une perspective de lien quasi organique sur les volets recherche – innovation – formation	30
2 / Un positionnement de l'université de Rennes 1 affirmé en recherche, formation, innovation en biologie-santé, en lien avec le numérique et le développement durable, avec ses partenaires	31
3 / Une réorganisation structurelle de l'université engagée en vue d'une modernisation et optimisation des services et des composantes	31
Conclusion	33
1 / Les points forts	33
2 / Les points faibles	34
3 / Les recommandations	34
Liste des sigles.....	35
Observations du président de l'université de Rennes 1	40
Organisation de l'évaluation	45

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

Peuplée de 3,3 millions d'habitants, la région Bretagne est composée d'une académie (Rennes) et comporte 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, près de 92 milliards d'euros en 2015), 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 Plouzané³, Images & réseaux à Lannion⁴, Valorial à Rennes⁵.

La Bretagne compte quatre universités⁶. En 2017, la région se place au 7^e rang national en matière de dépenses en 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 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 décernées par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) entre 2000 et 2020¹⁰.

Au moment de la visite (février 2021), deux coordinations territoriales¹¹ structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) de cette région. L'université de Bretagne Occidentale (UBO), l'université de Bretagne-Sud (UBS) et l'école nationale d'ingénieurs de Brest (Enib) ont, conformément à l'ordonnance de 2018¹², conclu une convention de coordination territoriale sans chef de file pour donner naissance au 1^{er} janvier 2020 à l'Alliance universitaire de Bretagne (AUB). Par ailleurs, une coordination territoriale centrée sur des établissements de l'ESR rennais est en construction sous la forme visée d'un établissement public expérimental (EPE), université de Rennes (UniR), impliquant sept établissements (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])¹³.

Au cours de 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)¹⁴.

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

¹² 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.

¹³ Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 22.

¹⁴ Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 8.

2 / Structuration de la coordination territoriale

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

Créée par décret le 6 janvier 2016¹⁵, la communauté d'universités et établissements (Comue) université Bretagne Loire (UBL) a été jusqu'au 31 décembre 2019¹⁶, 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 Loire¹⁷.

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 à la date de la visite du comité d'évaluation. 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'UEB¹⁸, 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 rassemble les établissements de l'AUB et les établissements partenaires du projet UniR, a été créé par arrêté préfectoral en décembre 2019.

b/ Structuration du site rennais : projet université de Rennes (UniR)

Six établissements rennais relevant du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ENSCR, ENS Rennes, Sciences Po Rennes, Insa Rennes, universités de Rennes 1 et de Rennes 2) ont lancé en 2017 le projet de création de l'université de Rennes (UniR). Ils ont été rejoints en 2018 par l'EHESP, établissement à vocation nationale, qui souhaite participer activement à la structuration du site d'enseignement supérieur et de recherche de la métropole rennaise.

Dans une délibération commune votée par leur conseil d'administration respectif, les sept établissements fondateurs du projet UniR se sont engagés à mettre en place un regroupement territorial cohérent qui repose sur un établissement de type établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP)¹⁹, pour faire émerger une grande université de recherche et de formation, reconnue internationalement.

Les sept établissements engagés dans le projet UniR accueillent pour l'année universitaire 2020-2021, 57 275 étudiants, dont 6 726 étudiants internationaux (soit 11,7 % de l'effectif total des étudiants) et 1 872 inscrits en 3^e cycle (soit 3,3 % de l'effectif total des étudiants), et comptent 5 852 personnels enseignants-chercheurs et Biatss²⁰.

¹⁵ 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.

¹⁶ Décret n° 2019-1597 du 31 décembre 2019 portant dissolution de l'établissement public à caractère scientifique, culturel, et professionnel « Université Bretagne Loire ».

¹⁷ 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 (Ensa), 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 l'exploitation de la mer (Ifremer), institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria), institut de recherche pour le développement (IRD).

¹⁸ 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.

¹⁹ Et, au préalable, un établissement public expérimental (EPE) reposant sur les termes de l'ordonnance du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement des établissements d'enseignement supérieur.

²⁰ Voir <https://www.univ-rennes.fr/comprendre/une-strategie-collective/> (page consultée le 12 février 2021, dernière modification de la page : 9 octobre 2020).

3 / Caractérisation de l'université de Rennes 1

Créée en 1970, l'université de Rennes 1 (UR1), 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. Implantée en Ille-et-Vilaine et dans les Côtes-d'Armor, l'UR1 est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) spécialisé dans des disciplines de sciences exactes et expérimentales (mathématiques, physique, chimie, biologie, écologie, informatique, géologie), de sciences médicales (médecine, pharmacie, odontologie) et de sciences humaines et sociales (droit, science politique, philosophie, économie, gestion). L'université de Rennes 1 a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010 et était membre cofondateur de la Coordination des universités de recherche intensive françaises (Curif) jusqu'à la dissolution de cette dernière²¹.

L'université de Rennes 1 compte près de 30 000 étudiants (effectifs 2016-17 : 26 175 ; 2017-18 : 26 148 ; 2018-19 : 28 996 ; 2019-20 : 29 863), 3 200 personnels ETPT (3 234 ETPT en 2017, 3 197 en 2018 et 3 170 en 2019) dont un peu plus de 1 800 enseignants-chercheurs (EC) et chercheurs (dont 1 060 EC titulaires²² et 305 chercheurs titulaires²³). Son budget 2020 est de près de 300 M€ et a été à l'équilibre en 2018 et 2019 (budget exécuté du compte financier 2018 : 277 M€ ; 2019 : 278 M€ ; budget initial 2020 : 295 M€)²⁴.

L'UR1 comporte 19 composantes de formation²⁵ en cours de répartition, depuis décembre 2019, dans quatre *collegia*²⁶ (sciences ; santé ; droit, économie, gestion, philosophie ; instituts universitaires de technologie) et deux écoles d'ingénieurs : l'école supérieure d'ingénieur de Rennes (ESIR) et l'école nationale supérieure des sciences appliquées et de technologie (ENSSAT) à Lannion. L'établissement présente plusieurs implantations dans la ville de Rennes (trois campus rennais : campus du centre [droit et économie], de Beaulieu [sciences dures et philosophie], de Villejean [médecine, pharmacie, odontologie]). L'université de Rennes 1 regroupe également cinq sites délocalisés : Lannion et Saint-Brieuc (Côtes-d'Armor), Saint-Malo, Fougères et Dinard (Ille-et-Vilaine), deux stations biologiques : Paimpont (Ille-et-Vilaine) et l'île Bailleron (golfe du Morbihan), une station radar à Monterfil (Ille-et-Vilaine), et est impliquée dans le musée de la préhistoire finistérienne à Penmarch (Finistère)²⁷. Le patrimoine immobilier affecté à l'établissement est de 313 862 m² de surface bâtie (160 bâtiments) répartis sur 147 ha.

L'offre de formation de l'UR1 est organisée en six champs de formation : biologie-agronomie-santé ; droit-sciences politiques-philosophie (DSPP) ; économie-gestion-management ; environnement-ressources ; mathématiques-numérique ; matière-matériaux²⁸. L'établissement est porteur du projet Nouveaux cursus à l'université (NCU) Cursus Ide@I (Cursus Innover-Développer-Étudier-Agir-(se) Lancer). L'université de Rennes 1 participe en outre au projet Développement d'Universités Numériques Expérimentales (DUNE) DESIR (Développement d'un enseignement supérieur innovant à Rennes), issu d'une collaboration entre les deux universités rennaises et l'alliance Rennes Tech (composée de huit écoles publiques de Rennes : Agrocampus Ouest, CentraleSupélec, EHESP, École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information [Ensa], ENS Rennes, ENSCR, Insa Rennes et Sciences Po. Rennes).

L'établissement affiche cinq grands domaines de recherche²⁹ : (1) le numérique, allant des mathématiques aux sciences et technologies de l'information et de la communication (Stic), incluant la cybersécurité, l'intelligence artificielle, les technologies pour la santé (en interface avec les sciences du vivant) et l'interface sport-numérique ; (2) les sciences de la matière regroupant la chimie, la physique, la photonique, avec notamment les matériaux pour le développement durable ; (3) les sciences du vivant, allant de la biologie fondamentale à la biologie translationnelle pour la santé, avec les technologies pour la santé (en interface avec le numérique), la santé-environnement et l'exposome, la cancérologie et l'immunologie ; (4) l'environnement avec la ressource en eau, la dynamique des paysages, et le concept d'intelligence environnementale ; (5) le domaine regroupant droit, économie, gestion, science politique, philosophie avec notamment les politiques publiques et européennes.

²¹ Considérant que son périmètre actuel « ne répond plus aux enjeux » de ses membres, la Curif a prononcé sa dissolution en assemblée générale le 25 novembre 2020, fait-elle savoir le 8 décembre. Créée en 2008 sous la forme d'une coordination informelle, la Curif a pris forme associative en 2013. Sa disparition intervient après la création d'une nouvelle association par dix universités, le 1^{er} octobre 2020 : Udice, l'association des universités de recherche françaises (dépêche Agence Education et Formation AEF 641463).

²² RAE, p. 36.

²³ RAE, p. 37.

²⁴ Eléments chiffrés tirés du rapport d'autoévaluation (RAE) de l'établissement, p. 5, complétés par des éléments du rapport d'activité 2019 disponible sur le site internet de l'université de Rennes 1.

²⁵ 10 unités de formation et de recherche (UFR) ; 1 observatoire des sciences de l'univers (UFR dérogatoire, statut d'école interne) ; 6 instituts : institut de gestion de Rennes (IGR), institut de préparation à l'administration générale (Ipag), IUT de Rennes, IUT de Saint-Malo, IUT de Saint-Brieuc, IUT de Lannion ; 2 écoles d'ingénieurs internes : ESIRennes et ENSSAT Lannion.

²⁶ Ces quatre *collegia* ne sont pas des regroupements de composantes au sens de l'article L713-1 du code de l'éducation.

²⁷ Ce musée est géré par conventionnement par la communauté de communes du Pays Bigouden Sud.

²⁸ RAE, p. 44.

²⁹ RAE, p. 35.

La recherche à l'UR1 s'appuie sur 34 unités de recherche et de soutien, construites et opérées pour la grande majorité d'entre elles en mixité avec ses partenaires du site et les organismes nationaux de recherche (ONR). 21 de ces unités sont en cotutelle avec les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) : 14 avec le centre national de la recherche scientifique (CNRS), six avec l'institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm), deux avec l'institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae), deux avec l'institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria)³⁰. Neuf écoles doctorales (ED) sur les 11 ED interrégionales (Bretagne et Pays de la Loire, périmètre de l'ex-Comue UBL) concourent aux études et à la formation des doctorants. L'UR1 assure la direction et la gestion de trois d'entre elles³¹. L'établissement compte quelques 1 000 doctorants inscrits en 2019-2020, soit 33% des doctorants bretons et près de 20% des doctorants des régions Bretagne et des Pays de la Loire³².

L'université de Rennes 1 assure le pilotage des laboratoires d'excellence (LabEx) Lebesgue³³ et COMIN Labs³⁴ (ce dernier était précédemment porté par l'ex-Comue UBL). Ces deux LabEx ont été prolongés, avec le soutien du CNRS, lors de leur évaluation à l'automne 2018. L'université de Rennes 1 porte également l'école universitaire de recherche (EUR) *CyberSchool* (école de recherche en cybersécurité de Rennes). Ce projet d'EUR a été déposé avec le soutien et la participation du CNRS et a été labellisé lors de la vague 2 du troisième programme d'investissements d'avenir - PIA 3 (5,75 M€ alloués). L'université participe également à l'EUR *DigiSport* dans le domaine du numérique ; aux fédérations hospitalo-universitaires (FHU) *TECH SAN* (technologies innovantes en santé)³⁵ et *CAMIn* (cancer - microenvironnement - innovation)³⁶ et aux LabEx *IGO*³⁷ et *CAMi*³⁸ dans le domaine de la santé ; à l'EUR *LumoMat-E* (lumière molécule matériaux) dans le domaine des matériaux, au projet Centre d'Excellence Jean Monnet (CEJM) pour les politiques européennes.

À la suite de l'appel à projets (AAP) « Universités européennes », l'université de Rennes 1 a fait alliance en juin 2019 au sein de l'*European Digital UniverCity* avec Brno (République tchèque), Pécs (Hongrie), Cagliari (Italie), Potsdam (Allemagne) et Paris Nanterre. Une enveloppe de 5 M€ pour chaque pôle sur trois ans est prévue.

4 / Attentes de l'université de Rennes 1

L'université de Rennes 1 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 :

- Le renforcement des relations de l'université de Rennes 1 avec les quatre organismes nationaux de recherche (CNRS, Inserm, Inria, Inrae, Anses³⁹) dans une perspective de lien quasi organique sur les volets recherche – innovation – formation ;
- Un positionnement de l'université de Rennes 1 affirmé en recherche, formation, innovation en biologie-santé, en lien avec le numérique et le développement durable, avec ses partenaires ;
- Une réorganisation structurelle de l'université engagée en vue d'une modernisation et d'une optimisation des services et des composantes.

5 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation (vague B, 2015-2016) de l'université de Rennes 1 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 décembre 2016.

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres début novembre 2020. La visite de l'établissement s'est tenue à distance du 2 au 4 février 2021, en raison de la crise sanitaire. Organisés en visioconférence, 51 entretiens ont été réalisés pendant une durée de trois jours.

³⁰ RAE, p. 38 - certaines unités ont plusieurs tutelles EPST, expliquant la somme supérieure à 21.

³¹ RAE, p. 53.

³² RAE, p. 52.

³³ Centre de mathématiques Henri Lebesgue : fondements, interactions, applications et formation.

³⁴ *Digital Communication and Information Sciences for the Future Internet*.

³⁵ RAE, annexe spécifique n° 6, FHU *TECH SAN* Rapport d'évaluation octobre 2020.

³⁶ RAE, annexe spécifique n° 7, FHU *CAMIn* Rapport d'évaluation octobre 2020.

³⁷ *Immunotherapy Graft Oncology*.

³⁸ *Computer Assisted Medical Interventions*.

³⁹ Anses : agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail.

Le pilotage stratégique et opérationnel

1 / Le positionnement institutionnel

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

L'université de Rennes 1 (UR1) se positionne comme une université intensive de recherche pluridisciplinaire aux horizons européen et international⁴⁰. Son positionnement repose sur trois revendications fortes, véritables déterminants identitaires : i) un positionnement en recherche clairement affiché et fondé sur un important potentiel, comme en témoignent ses bons résultats dans les classements internationaux⁴¹ ; ii) une interaction solide avec son territoire et le milieu socio-économique ; iii) le développement de parcours de formation personnalisés dès l'entrée à l'université.

Dans son cadre académique, après les échecs aux appels à projets (AAP) Initiative d'excellence (IdEx, 2015) et Initiative science-innovation-territoire-économie (I-Site, 2017) et la dissolution de la communauté d'universités et établissements (Comue) université Bretagne Loire (UBL) fin 2019, qui ont marqué l'équipe de direction et l'ensemble de la communauté, **l'UR1 a su être résiliente et se positionner de façon non ambiguë sur le site métropolitain**⁴² où elle promeut une politique proactive, ambitieuse pour le site et l'ensemble de ses acteurs. Durant la période de référence, l'UR1 a su structurer ses cinq grands domaines⁴³ de recherche et a stimulé des thématiques pluridisciplinaires qui la distinguent au sein du site rennais⁴⁴.

L'UR1 revendique d'être un acteur important de son environnement socio-économique régional⁴⁵. Elle a ainsi créé un poste de vice-président (VP) en charge des partenariats, conforté son partenariat avec l'institut de recherche technologique (IRT) *b<com*, affirmé le positionnement de sa fondation, développé ses liens avec la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Ouest Valorisation et développé le C@mpus numérique de Bretagne. Grâce aux actions en faveur de l'innovation menées par la fondation Rennes 1, avec l'appui de sa levée de fonds (13 M€ en dix ans)⁴⁶, l'UR1 a consolidé des partenariats durables avec le monde socio-économique, notamment avec la communauté d'agglomération rennais et la région Bretagne.

Dans l'espace de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) du site rennais en lien avec le projet université de Rennes (UniR), l'UR1 joue un rôle moteur dans la construction d'une coordination territoriale rennais⁴⁷. Les partenaires de ce projet envisagent deux étapes clés : la signature d'une convention de coordination territoriale et un contrat de site qui préfigureront la mise en place en 2024 d'un établissement de catégorie établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP)⁴⁸. Le projet a pour ambition de renforcer les synergies entre établissements rennais et d'accroître leur attractivité régionale, nationale et internationale. Plusieurs comités ont d'ores et déjà été mis en place pour définir les domaines stratégiques communs⁴⁹. Des rencontres régulières ont lieu aux niveaux politique et administratif (directeurs généraux des services [DGS], directeurs de cabinet, directions de la communication [Dircom], etc.) pour structurer ce projet⁵⁰.

À terme, la trajectoire institutionnelle envisagée est celle d'une transformation similaire à celle de l'université Paris-Saclay⁵¹. Cette stratégie repose sur la création d'un établissement public expérimental à l'échelle du site rennais, sous statut d'EPSCP. Elle est assumée par l'établissement qui se mobilise pour emporter l'adhésion des autres partenaires du site. Le comité a interrogé l'établissement sur ce choix du modèle de l'université Paris-Saclay pour l'UR1. L'établissement a argumenté qu'au-delà de la différence de taille des établissements, le

⁴⁰ Rapport d'autoévaluation (RAE), p. 5.

⁴¹ *Academic Ranking of World Universities (ARWU)*: rang 601-700 (2017, 2018, 2019), rang 501-600 (2020); rang 18-20 pour le classement national 2020 ; *Times Higher Education Rankings 2020* : rang 601-800; *U.S. News Best Global Universities Rankings 2020* : rang 444, rang 197 en Europe, rang 19 au niveau national ; *QS World University Ranking 2020* : rang 801-1000 ; figure dans les classements thématiques suivants (*QS WUR By Subject Ranking 2020*) : sciences biologiques (rang 501-550), mathématiques, sciences naturelles, électrique et électronique (rang 451-500), médecine, informatique (rang 401-450), chimie (301-350) ; *CWTS Leiden Ranking 2020* : rang 552 (rang 468 en 2019) ; Reuters 2019 : figure dans le top 100 des universités les plus innovantes en Europe.

⁴² RAE, p. 8 et diaporama UR1 « Une université intégrée de standard international ».

⁴³ (1) le numérique ; (2) les sciences de la matière ; (3) les sciences du vivant ; (4) l'environnement ; (5) le domaine regroupant droit, économie, gestion, science politique, philosophie.

⁴⁴ RAE, p. 6.

⁴⁵ RAE, p. 7.

⁴⁶ RAE, p. 5.

⁴⁷ RAE, p. 8.

⁴⁸ RAE, p. 8 et entretiens.

⁴⁹ RAE, p. 8 et entretiens.

⁵⁰ Entretiens.

⁵¹ RAE, p. 8 et entretiens.

caractère progressif de l'implication de structures associées à l'ESR (des universités et des écoles d'origines diverses) et leur association dans des réponses aux AAP du quatrième programme d'investissements d'avenir (PIA4) ou à des AAP européens constituaient le socle d'un modèle convenable à l'organisation de l'ESR du site rennais⁵². Le comité a perçu de manière positive le parangonnage effectué par l'équipe de direction dans l'espace de l'ESR français et considère que le processus-modèle choisi pour le futur établissement est réaliste.

Le comité considère l'UR1 comme une université dynamique, et résiliente, qui a su dépasser les échecs antérieurs pour redéfinir avec ses partenaires un nouveau projet. Actrice d'un territoire qu'elle a su redéfinir, elle remplit ses missions au niveau national et progresse au niveau international. Le comité recommande de capitaliser ces résultats pour donner de l'ampleur à son développement du plan local au plan international.

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.

La stratégie de l'UR1 suit les objectifs déclinés dans le contrat quinquennal 2017-2021 : 1- développer avec les acteurs du territoire⁵³ une politique partenariale qui a été affectée par la dissolution de la Comue UBL ; 2- mener une politique ambitieuse et qualitative de recherche, de formation, d'innovation et d'internationalisation⁵⁴ pour diffuser les savoirs fondamentaux et relever les défis sociétaux en lien avec H2020 et la loi de programmation de la recherche (LPR) ; 3- mener un pilotage efficace à l'aide d'un plan de modernisation et de développement conforme aux recommandations du rapport⁵⁵ du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) de 2016⁵⁶ et à celui de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENER) d'octobre 2019.

Les modifications du périmètre de la coordination territoriale liées à la dissolution de la Comue UBL et les difficultés financières rencontrées par l'UR1 ont cependant affecté la trajectoire escomptée dans le RAE de 2016, par exemple en matière de formation du fait du non-renouvellement de postes d'EC ou de gestion du patrimoine accompagnée d'une diminution notamment des investissements de maintenance des locaux.

La stratégie en matière de partenariats académiques consiste, tout en développant l'UR1, à travailler de concert avec les autres établissements de l'ESR rennais à l'émergence d'UniR⁵⁷. **Ce projet ambitieux de l'avis du comité embrasse l'ensemble des missions fondamentales d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche** et se décline dans un plan d'action en sept dimensions stratégiques partagées : recherche, formation, valorisation et entrepreneuriat, vie étudiante, international, responsabilité sociale et sociétale, numérique. De façon transversale, en matière de support et de soutien, UniR se donne des objectifs de coordination des outils et des moyens (affaires internationales, affaires juridiques, documentation, hygiène et sécurité, communication, finances et achats, ressources humaines, ressources immobilières, systèmes d'information) visant des améliorations du fonctionnement des services aux usagers et des conditions de travail des personnels à l'échelle de l'université de Rennes. **La construction progressive, pas-à-pas, de ce projet de site, s'appuyant sur des réalisations concrètes** (signature unique, mise en place d'un campus de l'innovation, bourses à la mobilité des personnels, gestion de la crise sanitaire par exemple pour 2020), **témoigne d'une démarche pragmatique qui vise à entraîner l'adhésion des communautés.** Cependant, **le comité d'évaluation attire l'attention de l'UR1 sur le calendrier attaché à la réalisation du projet.** Si l'étape fondatrice, la signature de la convention de coordination territoriale, est clairement affichée pour 2021, **le plan d'action, à ce stade, n'est pas muni d'un chronogramme qui viendrait jaloner les avancées d'un projet lancé au printemps 2017, au risque d'un essoufflement du dynamisme des parties prenantes.** Les soutiens de la métropole rennaise et de la région aux projets présentés par l'UR1 et à son évolution dans UniR paraissent très clairs, comme en témoignent le rôle de la région Bretagne dans la plateforme de gestion des projets européens (plateforme 2PE, *vide infra*) ou dans la mise en place du Gip Numérique de Bretagne, ou encore la participation de la métropole rennaise à la rénovation des sites universitaires⁵⁸.

⁵² Entretiens.

⁵³ RAE, p. 9.

⁵⁴ RAE, p. 10.

⁵⁵ Rapport Hcéres 2016, recommandations (extraits) : « du point de vue de la soutenabilité budgétaire, systématiser les approches coûts complets et les projections pluriannuelles, conforter les schémas directeurs (SI et patrimoine immobilier) » ; « poursuivre la réorganisation des services administratifs dans la perspective d'une simplification de l'organisation entre services communs et centraux et d'une optimisation de la répartition des fonctions entre l'échelon central et les composantes ».

⁵⁶ RAE, p. 10.

⁵⁷ RAE, p. 9 et diaporama UR1 « Une université intégrée de standard international ».

⁵⁸ Entretiens.

Concernant la recherche, la présence sur le site rennais des personnels chercheurs et ingénieurs, techniciens, administratifs (ITA) des organismes nationaux de recherche (ONR) est importante (environ 560 permanents⁵⁹). **Des conventions-cadres entre l'UR1 et les ONR avec différents niveaux d'intégration ont été signées ; elles définissent des thématiques différenciantes et consolident les coopérations scientifiques dans le cadre d'une politique de site concertée**⁶⁰. Les questions en matière de valorisation sont réglées au travers de la Satt Ouest Valorisation et la mise en place d'une politique de mandataire unique (cf. référence 10).

En matière internationale, l'UR1, en tant que membre de l'alliance *European Digital UniverCity* (EDUC), a été sélectionnée en 2019 par la commission européenne parmi les 17 premières « universités européennes ». Son projet généraliste repose sur l'innovation pédagogique médiée par les outils numériques, au service de la mobilité des étudiants et des personnels enseignants et administratifs⁶¹. **Ce projet s'inscrit pleinement dans la stratégie internationale et les valeurs de l'UR1, parmi lesquelles l'innovation pédagogique et le numérique, l'inclusion, l'intégration européenne et le renforcement de ses partenariats historiques.** Toutefois, si l'UR1 a créé une dynamique (EDUC, université franco-géorgienne, institut franco-chinois de Nankin, plusieurs *International Research Projects* [IRP]) et a accru sa visibilité par sa progression dans le classement ARWU, sa stratégie internationale reste à clarifier, car aujourd'hui il s'agit davantage d'une succession d'actions.

En réponse aux difficultés budgétaires rencontrées, l'établissement, qui a aussi tenu compte du rapport 2016 du Hcéres et du rapport 2019 de l'IGAENR, a pris conscience⁶² de la nécessité d'un pilotage au plus près des données d'analyse, ce qui s'est traduit par la nomination d'un VP en charge du pilotage et de la qualité et par la création d'une direction spécifique, la direction d'aide au pilotage, d'évaluation et de contrôle de gestion (DAPEC). Ce pilotage et le développement d'un système d'information (SI) décisionnel (SID) ont permis le développement d'une démarche qualité qui était l'une des recommandations du rapport 2016 du Hcéres. De plus, la mise en place d'une autoévaluation annuelle de l'avancement du contrat quinquennal a transformé le pilotage par l'équipe de direction, mais aussi celui par les composantes⁶³ ; chaque équipe dispose ainsi des données analytiques la concernant, ce qui conduit à faciliter le dialogue entre elles, mais aussi à renforcer la cohésion de la communauté de l'UR1 dans son ensemble. **Le comité a pu apprécier l'impact de ces transformations et constater leurs effets positifs sur les questions immobilières et l'équilibre financier.** Enfin, le pilotage plus serré de la recherche et des règles de signature des publications s'est accompagné d'une amélioration du rang de l'UR1 dans les classements internationaux.

La problématique de la soutenabilité financière de sa trajectoire globale reste un sujet important pour l'avenir de l'UR1 et la réalisation de sa stratégie institutionnelle (cf. référence 6). Des contraintes fortes pèsent sur la politique d'emploi et la question de la diminution des dépenses demeure une préoccupation. **La capacité d'autofinancement, au moment de la visite, reste, de l'avis du comité, insuffisante** pour tenir les principaux projets d'investissement et la rénovation immobilière⁶⁴. En effet, le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) récemment rédigé fait état d'un besoin de 450 M€ sur 25 ans, intégrant la rénovation énergétique. Ce SPSI, remarquable dans sa conception, permet de disposer d'une stratégie immobilière conduisant, à l'horizon 2030-2035, à une révision complète de l'impact de l'immobilier sur le budget de l'UR1. Au centre de ce plan, la dévolution du patrimoine paraît essentielle pour sa réalisation.

L'UR1 s'est engagée dans la voie de la transition énergétique et écologique et a obtenu en 2018 le label développement durable et responsabilité sociétale (DD&RS)⁶⁵. Reconnue⁶⁶ au niveau national, l'UR1 exporte son savoir-faire vers plusieurs universités nationales.

Si la stratégie institutionnelle est claire pour l'équipe présidentielle, des doutes et une certaine frilosité se sont exprimés lors des entretiens en ce qui concerne la conduite de plusieurs nouveaux chantiers, comme la mise en place des *collegia*, des pôles de recherche ou le projet UniR, bien que la qualité du dialogue entre l'équipe et les interlocuteurs internes et externes soit reconnue. Une stratégie de communication interne et externe plus offensive apparaît nécessaire pour une meilleure appropriation, par l'ensemble des parties prenantes, de la trajectoire visée⁶⁷.

⁵⁹ RAE, p. 11.

⁶⁰ Entretiens.

⁶¹ RAE, p. 11 et p. 51.

⁶² RAE, p. 10 et entretiens.

⁶³ Entretiens.

⁶⁴ RAE, p. 10.

⁶⁵ RAE, p. 12.

⁶⁶ Voir référence 8.

⁶⁷ Entretiens.

Référence 3 (uniquement pour les universités avec secteur santé). L'université développe et pilote ses relations avec le CHU et les autres établissements chargés des formations médicales et paramédicales à partir d'objectifs stratégiques partagés.

Les liens forts et anciens entre l'UR1 et le centre hospitalo-universitaire (CHU) de Rennes sont clairement affichés⁶⁸ en recherche comme en formation. Par exemple, dans le champ de la formation, on relève la prise en compte de l'universitarisation des formations (instituts de formation en soins infirmiers [IFS] et professions paramédicales)⁶⁹, tandis que dans le champ de la recherche, l'UR1 revendique de devenir une université leader en biologie-santé et santé publique⁷⁰. Les deux établissements sont représentés dans leurs instances respectives, assurant le partage des objectifs stratégiques en amont de leur opérationnalisation⁷¹. Au-delà du comité de la recherche biomédicale et de santé publique (CRBSP), la nomination d'un VP en charge des relations avec le CHU, la mise en place d'un *collegium* impliquant les trois facultés de santé sont autant d'éléments qui tissent de façon resserrée les liens entre les deux établissements. Ces liens sont matérialisés dans le projet de restructuration immobilière pour un nouveau CHU qui a conduit chacun des partenaires à définir des SPSI en cohérence⁷². La création d'un campus santé, dénommé Cité de la santé, projet soutenu par la ville de Rennes et impliquant l'école des hautes études en santé publique (EHESP) et l'université de Rennes 2 (sciences humaines et sociales [SHS] et sciences et techniques des activités physiques et sportives [STAPS]), est une preuve supplémentaire de la densité des relations.

Le projet très structurant de campus santé repose sur la mise en place d'un *collegium* santé déjà opérationnel, étape vers la fusion envisagée des facultés de médecine, de pharmacie et d'odontologie⁷³. À cette fin, les trois doyens des facultés se réunissent tous les 15 jours pour installer ce projet dans des actions communes relevant de la formation et de son organisation. Pour les accompagner, une directrice administrative du campus santé rattachée à la DGS a été nommée. S'il existe un centre financier à cette entité, il n'existe pas de budget alloué, le financement des actions se faisant sur le budget des composantes⁷⁴. Le *collegium* se traduit déjà par un service de scolarité commun et une entité organisationnelle logistique propre. En matière de formation, les liens avec l'EHESP sont anciens (15 ans) et forts au travers notamment du master de santé publique qui compte 12 parcours. **En revanche, de l'avis du comité, le lien avec les structures de recherche s'estompe⁷⁵.** En effet, les unités mixtes de recherche (UMR) du secteur santé ne sont plus gérées au niveau des facultés mais en central, ce qui accroît la distance entre les responsables des facultés de santé et les partenaires recherche du secteur, dont les ONR comme l'institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm). Il s'ensuit une apparente frustration, voire une inquiétude, à laquelle il serait utile de répondre en impliquant les responsables du secteur santé dans les discussions avec les ONR.

En matière de recherche, trois axes ont été définis : (1) technologies et données massives de santé, (2) biologie fondamentale, (3) santé publique, exposome et nutrition, en lien pour les deux premiers avec des fédérations hospitalo-universitaires (FHU), les centres d'investigation clinique plurithématique (CIC-P) et innovation technologique (CIC-IT) et le centre Eugène Marquis de lutte contre le cancer⁷⁶. Les axes de recherche s'appuient sur plusieurs plateformes technologiques, développées pour certaines dans le cadre des contrats de plan État-région (CPER) en cours ou à venir⁷⁷. Ces plateformes, valorisées par la Satt Ouest Valorisation, sont partagées entre les partenaires (CHU, UR1, Inserm, établissement français du sang [EFS]) et mises à disposition des partenaires socio-économiques pouvant être de grands groupes comme Philips ou des *start-up*⁷⁸.

La cohérence entre les axes de recherche clinique développés au sein du CHU et les thématiques de recherche des UMR est un objectif partagé de la stratégie de site. **Cependant, les résultats récents aux AAP du PIA** (à l'AAP recherche hospitalo-universitaire en santé [RHU] par exemple) **dans le champ de la santé montrent que cette stratégie n'a pas eu le succès escompté⁷⁹.** En effet, aucun des projets n'a été labellisé. Le comité s'accorde avec l'établissement pour attribuer cet échec à un manque d'organisation en amont,⁸⁰ mais aussi à l'absence d'ingénieur affecté au montage de projets en santé (PIA ou H2020). Deux choix opérés alors, les institutions partenaires à impliquer et le nombre élevé de participants, sont également questionnables en ce que cette

⁶⁸ Diaporama UR1 « Une université intégrée de standard international ».

⁶⁹ RAE, p. 14.

⁷⁰ Diaporama UR1 « Une université intégrée de standard international ».

⁷¹ RAE, p. 14.

⁷² Réunion de coordination UR1-CHU Rennes, perspectives immobilières.

⁷³ Entretiens.

⁷⁴ En effet, même si le *collegium* santé est déjà en place, la structuration de l'UR1 en *collegium* au plan général est à la fois trop récente et encore insuffisamment définie pour envisager dès à présent une allocation financière.

⁷⁵ Entretiens.

⁷⁶ RAE, p. 15.

⁷⁷ RAE, p. 16 et entretiens. Notamment parmi ces plateformes : TherA-Image (plateforme de thérapie assistée par les technologies de l'image), NeurInfo (imageur par résonance magnétique de pointe pour la recherche et la clinique), Biobanque Pierre Rochcongar (centre de ressources biologiques-santé), SITI (suivi immunologique des thérapeutiques innovantes).

⁷⁸ Entretiens.

⁷⁹ RAE, p. 16.

⁸⁰ RAE, p. 16.

stratégie a pu nuire à la cohérence des projets présentés⁸¹. Au niveau européen, si des développements paraissent possibles dans le cadre de l'alliance européenne EDUC, les contacts avec les facultés de santé des universités de Masaryk (République tchèque), de Pécs (Hongrie) ou de Cagliari (Italie) n'ont pas été amorcés⁸².

Le comité considère qu'il est important de poursuivre le travail de structuration en cours entre l'UR1 et le CHU, ainsi que la mise en place du campus santé en étant attentif au maintien du lien entre formation et recherche. **Il recommande la mise en place d'indicateurs de suivi de ces différents chantiers, de professionnaliser l'accompagnement au montage de projets d'envergure et, enfin, de capitaliser sur l'alliance européenne EDUC pour construire des projets éligibles à des AAP avec les facultés de santé des partenaires.**

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.

L'équipe présidentielle compte 27 vice-présidences distribuées dans l'organigramme politique en quatre blocs. Les blocs « recherche, innovation, valorisation », « formation et vie étudiante », « organisation, ressources et pilotage » sont dirigés par un VP statutaire, respectivement le VP recherche (1^{er} VP), le VP formation et vie étudiante et le VP du conseil d'administration (CA). Un quatrième bloc « partenariats » regroupe en tête les VP relations avec le CHU, VP relations internationales et VP partenariats. **Le comité, surpris dans un premier temps, comprend que cette équipe inhabituellement étoffée** répond à la volonté de permettre aux services de disposer d'un interlocuteur politique de proximité et de donner une égale visibilité et reconnaissance aux valeurs et différents types de projets que porte l'université comme la promotion du développement durable ou de la qualité de vie au travail.

Une comitologie dense prépare les travaux des instances statutaires qui se réunissent une fois par mois. Un bureau restreint hebdomadaire réunit autour de la présidence les VP statutaires, la DGS et la directrice de cabinet. Un bureau mensuel réunit l'ensemble des VP. Un conseil des directeurs réunit, d'une part, les responsables des composantes de formation et, d'autre part, les directeurs des structures de recherche⁸³. Différentes commissions thématiques, que liste le règlement intérieur de l'université⁸⁴, instruisent en amont les sujets à l'ordre du jour des conseils. Elles réunissent des élus de ces conseils et des responsables de composantes et de services. **Le caractère informel des réunions de ces commissions et la liberté d'expression qui y prévaut contribuent à la qualité du dialogue social et à la préparation des décisions.** Le comité observe que le CA adopte à la quasi-unanimité les propositions qui lui sont soumises⁸⁵.

Le nouvel organigramme des services, mis en place progressivement de 2016 à 2019, répond à la volonté de renforcer le pilotage, le double déficit financier des années 2016 et 2017 en ayant mis en évidence la fragilité. Le plan de modernisation et de développement (PMD), lancé en mars 2017⁸⁶, a dessiné une feuille de route. Une direction de la formation et de la vie universitaire (DFVU) a été créée, ainsi qu'une direction de l'immobilier et de la logistique (DIL). Malgré les difficultés inhérentes à une telle création, elle constitue une réussite dans la mesure où elle a doté l'UR1 d'un outil efficace de pilotage de sa politique patrimoniale (cf. référence 8).

Les exigences de moderniser les outils de pilotage d'une part et de développer une culture de la transversalité entre les services d'autre part ont conduit à la création de deux services administratifs qui constituent un apport appréciable : la direction d'aide au pilotage, à l'évaluation et au contrôle de gestion (DAPEC) et la cellule modernisation de l'organisation (MODO). Les avancées obtenues par la DAPEC sont présentées plus loin. La MODO a été créée en 2019. Sous la responsabilité de la DGS adjointe aux ressources humaines (RH) et à la modernisation de l'organisation, elle accompagne la politique du changement. Sa création et ses premiers travaux, qui visent la mise en œuvre du PMD, répondent clairement à la nécessité de faire travailler ensemble sur des projets d'une part les services centraux et communs et d'autre part les services centraux et les 17 unités de formation et de recherche (UFR), les deux écoles d'ingénieurs internes⁸⁷ et les 34 unités de recherche et de service. Son rôle consiste à accompagner les projets transversaux prioritaires par la construction d'une démarche participative en prenant soin de vérifier l'impact d'un projet sur d'autres projets connexes. En bref, elle contribue à développer une culture de conduite collective de projets et de transversalité.

⁸¹ Entretiens.

⁸² Entretiens.

⁸³ RAE, p. 17.

⁸⁴ Liste non exhaustive des commissions : finances, RH, patrimoine, numérique, affaires internationales, culture scientifique et technique, plateformes (source : règlement intérieur).

⁸⁵ Procès-verbaux (PV) des CA de 2019 et 2020.

⁸⁶ RAE, p. 10.

⁸⁷ École nationale supérieure des sciences appliquées et de technologies (ENSSAT) et école supérieure d'ingénieurs de Rennes (ESIR).

C'est un objectif analogue qui a conduit l'université à créer quatre *collegia* qui regroupent les composantes de formation⁸⁸ à l'exception notable des deux écoles d'ingénieurs internes. L'UR1 inscrit dans son projet la création de cinq pôles de recherche⁸⁹, co-pilotés avec les ONR. **Le comité adhère aux objectifs de décloisonnement et de mutualisation que visent ces créations. Elles offrent des perspectives prometteuses de mutualisation des locaux et des personnels administratifs qui rejoignent les objectifs d'amélioration du service des politiques immobilières et des RH.** Il observe que, pour les partenaires, notamment ceux d'UniR, le dialogue opérationnel avec l'UR1 sera simplifié par la réduction du nombre de ses interlocuteurs internes. Toutefois, le comité a perçu des divergences, voire des inquiétudes, à propos des périmètres des compétences qui seront attribuées aux *collegia* et aux pôles, et sur leur articulation. Un certain scepticisme a été exprimé lors des entretiens par certaines communautés, faute de réponses connues par ces interlocuteurs aux questions suivantes :

- Quel sera le rôle effectif des *collegia* dans le pilotage stratégique de l'établissement ?
- Ces structures ont-elles pour but de favoriser le dialogue entre l'échelon central et les composantes⁹⁰ ?
- *Collegia* et pôles de recherche constituent-ils de nouvelles strates administratives ?
- Un *collegium* préfigure-t-il une fusion entre facultés⁹¹ comme en santé ?
- La distinction entre *collegia* et pôles de recherche ne risque-t-elle pas de nuire au lien entre formation et recherche ?

Selon le comité, les objectifs de présenter aux partenaires un organigramme simplifié offrant un accès plus aisé à l'établissement et de fluidifier le fonctionnement interne sont pertinents. Mais des réponses claires et rassurantes aux questions précédentes devront être apportées pour que la communauté adhère à la réforme et que cette transformation ne soit pas perçue comme une remise en cause brusque d'identités.

La communication de l'UR1 met l'accent sur l'information en direction des étudiants et des personnels⁹². Il est visé tout à la fois de développer le sentiment d'appartenance à l'UR1 où les identités facultaires restent fortes, de partager l'information avec les personnels et les étudiants d'un établissement implanté dans les quatre départements bretons et d'affirmer le label « université de Rennes » pour les actions partagées par les parties prenantes. **Selon le comité, le réseau tissé de 70 correspondants dans les composantes, qui relaient l'information que leur transmet la Dircom, répond pour partie aux attentes des personnels⁹³.** Un pas supplémentaire doit être franchi en mars 2021 par l'ouverture d'un intranet rénové qui permettra une meilleure éditorialisation des contenus, un accès simplifié à l'information, et qui donnera la parole aux personnels⁹⁴. Par ailleurs, la Dircom interagit avec les chargés de communication de la DARI (direction des affaires et relations internationales) et du SOIE (service orientation insertion entrepreneuriat) pour s'adresser aux étudiants qui sont également destinataires d'une *newsletter* mensuelle. Toutefois, le comité a relevé que ceux-ci ont un sentiment inégal d'appartenance à l'UR1, faible sur les campus délocalisés, et qu'ils ont, par exemple, une représentation floue des services sociaux et médicaux que l'UR1 met à leur disposition. Une réunion bimestrielle des chargés de communication des établissements d'UniR assure la concertation pour la promotion des actions engagées sous son label.

Le comité considère que la mise en place d'un nouvel organigramme associé aux nouveaux outils de pilotage est une plus-value pour la réalisation des missions de l'UR1, mais que des efforts sont à déployer auprès de ses communautés de personnels et d'étudiants pour les faire adhérer à la nouvelle stratégie et, en particulier, en ce qui concerne la place réelle des *collegia* dans l'organisation générale. **La gouvernance de l'université s'appuie sur une équipe politique élargie, le nouvel organigramme visant à adapter cette gouvernance à la poursuite de ses objectifs stratégiques.**

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

a/ Une démarche résolue vers la garantie de la qualité.

Le rapport Hcéres de 2016 mentionnait parmi les points faibles de l'UR1 « l'absence d'une démarche qualité de l'établissement dans son ensemble ». L'université s'est attachée à y remédier, considérant qu'une démarche

⁸⁸ Les statuts de l'UR1 précise que les *collegia* « ne sont pas des regroupements de composantes au sens de l'article L713-1 (du code de l'éducation) ».

⁸⁹ Biologie-santé ; Droit-économie-gestion-science politique-philosophie ; Environnement ; Mathématiques-numérique ; Molécules-matériaux-structure.

⁹⁰ Force est de constater que la gouvernance préfère, pour 2022, conduire les dialogues budgétaire et RH avec chacune des composantes de formation et chacun des laboratoires.

⁹¹ Lors de la présentation du *collegium* santé aux personnels administratifs des trois facultés concernées, l'organisation en *collegia* est annoncée comme transitoire sur la période 2020-2023. Un arbitrage fin 2022 décidera entre collaboration, fusion partielle et création d'une composante unique.

⁹² RAE, p. 20 : « l'affirmation de l'identité et de la visibilité de l'université constitue une priorité ».

⁹³ Entretiens.

⁹⁴ Entretiens.

qualité contribuerait au pilotage du retour à l'équilibre financier, à une harmonisation entre les procédures des composantes et laboratoires et à l'adoption d'un langage commun et, enfin, à son attractivité.

La création d'une VP pilotage et qualité et le déploiement de la DAPEC ont joué un rôle moteur dans la démarche qualité. L'UR1 a construit dans des délais brefs différents systèmes d'information (SI) décisionnels (SID), finances et formation en 2018, patrimoine en 2019⁹⁵. Le SID RH est prévu pour l'année 2021⁹⁶. **L'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) a salué « les résultats tout à fait probants » de ces outils⁹⁷.** L'accès ouvert aux données fournit des repères partagés aux décideurs de l'UR1 et facilite le dialogue préalable aux décisions. L'intérêt manifesté par plusieurs universités qui souhaitent adopter ces outils témoigne de leur pertinence.

Mais les travaux à venir restent importants, l'UR1 en a conscience. Reste à construire un SID transverse qui croise les indicateurs des différents SID thématiques et permette la livraison régulière à la gouvernance d'un tableau de bord actualisé pour une meilleure efficacité du pilotage. Une lacune, qui n'est pas propre à l'UR1, est l'absence d'un SID recherche intégré, dont la construction n'est pas imminente en raison de la spécificité des SI de chaque ONR.

Le pilotage stratégique est assuré par le comité de pilotage (Copil) du PMD ; le Copil opérationnel associe la direction des SI et les directions et composantes concernées. D'autres chantiers nécessaires, engagés mais en souffrance, en partie faute de ressources humaines, méritent d'être relancés : le développement et le suivi d'une cartographie des risques, qui suppose au préalable l'écriture d'une cartographie des processus, ainsi qu'une analyse des activités économiques de l'UR1, qui identifie le coût complet de chacune d'entre elles (cf. référence 6).

La démarche qualité ne se résume pas aux travaux d'accompagnement du pilotage. Elle porte aussi sur l'harmonisation entre les composantes de l'évaluation des formations, acquise en 2019. Il apparaît toutefois que l'exploitation des réponses aux questionnaires d'évaluation est inégale d'une composante à l'autre et que l'échelon central ne dispose pas d'une synthèse. **Ainsi la démarche n'est pas encore aboutie et n'a qu'un faible impact sur l'évolution de l'offre de formation.**

Elle porte également sur l'obtention de labels, appelés à constituer des marqueurs de l'identité de l'UR1. Celle-ci a constitué des comités de pilotage pour leur suivi. Parmi ces divers labels, le comité retient particulièrement :

- le label DD&RS acquis en 2019 ;
- le label européen *Human Resources Strategy for Researchers-HRS4R*- obtenu en juillet 2020⁹⁸ ;
- le label de l'Association française de normalisation (Afnor) « égalité professionnelle », que vise l'université, répond à la même volonté de reconnaissance de la qualité de gestion des ressources humaines⁹⁹ ;
- le label « établissement d'accueil sport de haut niveau (SHN) » remis par le rectorat de Rennes et la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, acquis en 2019 conjointement avec l'université de Rennes 2 ;
- le label « bienvenue en France » (niveau deux étoiles¹⁰⁰), délivré par Campus France en 2019, qui distingue l'UR1 pour la qualité de l'accueil des étudiants étrangers.

L'université met, à raison, en avant ces labels sur la page d'accueil de son site¹⁰¹.

Le comité considère que le développement de la démarche qualité de l'UR1 est aujourd'hui une vraie plus-value mais qu'elle reste encore à développer dans certains secteurs comme la formation. L'université s'est dotée des compétences et d'une organisation qui lui permettent de conduire une démarche auto-évaluative de qualité, promesse d'amélioration continue. Lui reste à compléter la gamme de ses outils.

⁹⁵ RAE, p. 21.

⁹⁶ Entretiens ; le RAE annonçait son ouverture à l'automne 2020.

⁹⁷ Rapport de l'IGESR d'octobre 2019, p. 9.

⁹⁸ RAE, p. 21. Ce label s'appuie sur la charte européenne des chercheurs et sur le code de conduite pour le recrutement des chercheurs, publiés en 2005.

⁹⁹ RAE, p. 31.

¹⁰⁰ Ce niveau signifie que l'établissement satisfait à plus de 15 indicateurs renseignés (sur 20 au total) dont 12 du « *Welcome package* ».

¹⁰¹ <https://www.univ-rennes1.fr/>.

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/ Un redressement financier encore fragile.

Le déficit budgétaire que l'université a connu en 2016 et 2017 a eu le mérite de susciter une prise de conscience collective, accompagnée de la construction du plan de retour à l'équilibre et du plan de modernisation et de développement dont la mise en œuvre est appliquée et consensuelle. La communauté a accepté des efforts importants pour maîtriser la masse salariale. **Toutefois, si « le caractère structurellement déficitaire du fonctionnement de l'université » que diagnostiquait l'IGAENR en septembre 2017¹⁰² appartient au passé, la situation financière de l'UR1 n'est pas encore à la hauteur de ses ambitions de développement.** Deux fois déficitaire en 2016 et 2017, le résultat comptable devient légèrement positif en 2018 (+0,54 M€) et prometteur en 2019 (+7,8 M€)¹⁰³. Le résultat 2020¹⁰⁴ serait positif à hauteur de 7 M€ alors que le budget initial le prévoyait négatif de 1,2 M€. L'écart s'explique par la crise sanitaire qui a généré des économies sur les frais d'organisation de colloques, de missions et de fonctionnement¹⁰⁵. Le budget initial 2021 prévoit un résultat bénéficiaire de 1,25 M€. Ces résultats ne permettent pas de dégager, année après année, la capacité d'autofinancement nécessaire que l'établissement estime de 8 à 10 M€¹⁰⁶.

b/ Les leviers de sécurisation de la trajectoire financière.

La masse salariale grève fortement le budget de l'UR1 et son insuffisante maîtrise explique les difficultés qu'elle a rencontrées en 2016 et 2017. En matière de campagnes d'emploi, les efforts entrepris par l'UR1, qui a renoncé à la publication d'environ 50 postes d'enseignants et enseignants-chercheurs (EC) depuis 2018¹⁰⁷, avec compensation partielle par le recrutement de contractuels, ont été salutaires. Les économies produites d'environ 2 M€ couvrent le coût du glissement vieillissement technicité (GVT) de 0,9 M€¹⁰⁸. **Le comité considère cependant qu'un prévisionnel pluriannuel du glissement vieillissement technicité (GVT) serait d'un grand recours.** Pourtant le rapport masse salariale/recettes encaissées hors investissement reste au niveau de 82%, considéré comme le seuil de vigilance¹⁰⁹. Mais les efforts de maîtrise de la masse salariale ont sans doute atteint leurs limites. Aussi l'UR1 devrait-elle utiliser d'autres leviers. **En premier lieu, le comité observe que les ressources propres évoluent peu.** En effet, elles sont passées de 22,4 M€ en 2016 à 23,4 M€ en 2018, avec un rebond à 26,4 M€ en 2019, lié au chiffre d'affaires¹¹⁰ de la formation continue et de l'apprentissage. Mais la marge bénéficiaire du service formation continue et alternance (SFCA) est faible, de l'ordre de 0,12 M€ pour un budget de 12,5 M€¹¹¹. Le chiffre d'affaires de la valorisation stagne à 5,7 M€/an depuis 2016 et le montant des contrats de recherche à environ 3,5 M€/an. La valorisation du patrimoine constitue, en outre, une ressource mal exploitée : 10 000 m² hébergent, quasiment sans contrepartie, les personnels d'autres établissements et des ONR, alors qu'ils pourraient générer des loyers annuels de l'ordre de 1 M€.

c/ Une construction du budget à fiabiliser

Lors des entretiens, les responsables de l'université ont fait part des remédiations décidées en réponse aux réserves formulées par le RAE¹¹² sur le dialogue de gestion et la sincérité budgétaire (taux d'exécution des dépenses de fonctionnement de 86,5%, d'investissement de 72,03% en 2019). Aussi, la construction du budget 2022 suivra un nouveau calendrier, validé par la commission des finances : instauration d'une première rencontre avec chaque composante en mars 2021, lettre de cadrage fin juin et ajustement en octobre avec les composantes¹¹³. La base des discussions ne sera plus la dotation de l'année précédente mais la dépense constatée. En effet, les règles de construction budgétaire en vigueur nuisent à la sincérité budgétaire et permettent aux composantes la constitution de « cagnottes », de 2 à 3 M€¹¹⁴, qui échappent au budget général. Par ailleurs, les heures complémentaires, versées par certaines composantes, seront désormais payées par la direction des ressources humaines (DRH). Enfin un taux de prélèvement de 25% par l'échelon central sur les

¹⁰² Citation du rapport IGESR, accompagnement de l'université Rennes 1, octobre 2019, p. 1.

¹⁰³ RAE, p. 27. À noter également que les subventions de l'Etat augmentent de 7,7 M€ entre 2016 et 2019 (compte financier 2019, p. 12).

¹⁰⁴ Les entretiens avec l'établissement se sont tenus début février 2021, soit avant la consolidation du compte financier.

¹⁰⁵ Entretiens.

¹⁰⁶ Estimation formulée dans le budget initial 2021, p. 9.

¹⁰⁷ RAE, p. 28.

¹⁰⁸ Budget initial (BI) 2020. À noter que le RAE, p. 13 et la lettre de cadrage RH 2021 chiffrent à 2 M€/an le GVT, montant que les documents budgétaires ne confirment pas.

¹⁰⁹ BI 2020 : 218,8 M€ de masse salariale (MS) pour 265,8 M€ de recettes à l'encaissement (RE).

¹¹⁰ Compte financier 2019, p.12.

¹¹¹ BI 2020.

¹¹² RAE, p. 27.

¹¹³ Entretiens.

¹¹⁴ Entretiens.

ressources propres des composantes a été acté. Le fait que ces règles, qui renforcent la centralisation du pilotage budgétaire, aient été acceptées par les composantes constitue un indicateur de la qualité de la concertation au sein de l'UR1 et traduit une appréciation partagée du bien commun.

L'objectif à atteindre par l'UR1 est clair : dégager chaque année le financement des investissements qui seraient nécessaires pour le développement du numérique, de l'ordre de 2 à 3 M€/an et pour l'immobilier, de 3 à 4 M€/an. Cet objectif requiert une capacité d'autofinancement (CAF) de 8 à 10 M€¹¹⁵. La prochaine étape de la réforme de la construction du budget sera d'en faire une pierre d'angle¹¹⁶. Au préalable, **le comité recommande à l'UR1 de remettre sur le métier l'analyse de ses activités économiques**, qui lui permettrait d'identifier le coût complet de chacune d'entre elles. Celles-ci contribueraient à fournir une base objective au dialogue de gestion et au dialogue RH. Notamment, la connaissance du coût complet de chaque diplôme constituerait un outil pour le pilotage de l'offre de formation, reconnu comme perfectible¹¹⁷.

Enfin, l'exécution budgétaire gagnerait en efficacité par la réduction du nombre d'acteurs dans la gestion¹¹⁸. Une mutualisation des actes de gestion dans les composantes et entre composantes en renforcerait la qualité.

d/ Le numérique

La modernisation du numérique a été freinée par la rigueur budgétaire. Ce n'est qu'en 2019 que l'UR1 a adopté les logiciels SIHAM¹¹⁹ pour la gestion des données RH et OSE¹²⁰ pour le suivi des services d'enseignement. Elle disposait déjà d'un outil de gestion des données patrimoniales, Abyla, et de SIFAC 2, qui a accompagné le passage à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). La généralisation de l'utilisation de ces outils, qui n'est pas totalement achevée¹²¹, a rendu nécessaire l'harmonisation des pratiques au sein de l'UR1 et leur appropriation par les personnels. Avancée importante, l'établissement a finalisé fin 2020 son schéma directeur du numérique (SDN). **Ainsi l'UR1 dispose d'une stratégie numérique et des outils nécessaires pour accompagner sa modernisation.** Trois enjeux principaux sont identifiés par l'établissement :

- chiffrer et sécuriser le montant des investissements nécessaires (2 à 3 M€/an) ;
- harmoniser les pratiques au sein de l'établissement et parfaire l'appropriation des outils par les personnels ;
- articuler le SDN avec ceux des établissements partenaires d'UniR, dans la perspective d'un SDN de site.

Le comité recommande l'actualisation annuelle de l'analyse économique des activités (en coûts complets), notamment dans la perspective de l'optimisation de l'offre de formation (voir référence 11), l'inventaire des ressources propres potentielles dans la perspective d'une augmentation significative des marges dégagées, l'élaboration de plans pluriannuels d'investissement (PPI) pour le numérique et la sanctuarisation des investissements dans le numérique pour la construction et l'exécution du budget.

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.

e/ Une politique RH, sous la contrainte financière, engagée pour la qualité de vie au travail

La contrainte financière a conduit l'établissement à réduire drastiquement les campagnes d'emploi 2017, 2018 et 2019. 94 postes de personnels titulaires Biatss et 57 d'enseignants et d'EC sont vacants en 2021¹²², soit environ 5% des effectifs sous plafond¹²³.

À défaut d'être en mesure de publier ses postes vacants, l'UR1 privilégie :

- les postes à effet de levier, sources de ressources propres en recherche ou en formation¹²⁴ ;
- les promotions internes, dans la limite de 50% par respect de l'objectif contractuel d'exorecrutement ;
- les postes de professeur des universités ont vocation à être pourvus par des maîtres de conférences

¹¹⁵ Entretiens et BI 2021.

¹¹⁶ Sur l'investissement, il convient de noter que l'université aura réussi à consommer l'intégralité des subventions reçues au titre du CPER 2015-2020, de l'ordre de 32 M€ au titre de l'immobilier et de 31,5 M€ au titre des équipements de recherche ; RAE, p. 10.

¹¹⁷ RAE, p. 47 : « des processus de révision de l'offre de formation à consolider ».

¹¹⁸ 400 personnes environ engagent des dépenses (missions, achats) ; source : entretiens.

¹¹⁹ Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois.

¹²⁰ L'application open-source OSE (organisation des services d'enseignement) est une application de gestion créée par l'université de Caen Normandie.

¹²¹ RAE, p. 25.

¹²² Tableau DRH du 5 février 2021.

¹²³ Le plafond d'emplois État est de 2808 (bilan social 2019, p.6).

¹²⁴ Lettres de cadrage RH 2020 et 2021.

- (MCF) de l'UR1 et les postes de Biatss ont vocation à assurer la promotion de personnels de l'université investis dans une perspective de repyramidage ;
- la sécurisation des contractuels ; après deux contrats à durée déterminée (CDD), il leur sera désormais proposé un contrat à durée indéterminée (CDI) ;
 - la sécurisation du montant des contrats doctoraux, de 6,1 M€¹²⁵ ;
 - une revalorisation, sous contrainte budgétaire mais nécessaire, de l'indemnitaire. L'UR1 a élargi le versement de la prime d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR) et a adopté un dispositif analogue pour les enseignants engagés dans des activités de valorisation ou d'innovation pédagogique¹²⁶ ;
 - le chantier de la revalorisation de l'indemnitaire pour les Biatss, gelé depuis près de dix ans, est devant la DRH¹²⁷.

Le poids de l'indemnitaire est de 5,5 M€¹²⁸, un montant fort raisonnable rapporté à la masse salariale de 222 M€ en 2021.

L'ensemble des mesures prises par l'établissement a porté ses fruits dans la mesure où les résultats comptables sont devenus positifs en 2018 (+0,54 M€), 2019 (+7,8 M€), tandis que le résultat 2020 serait positif à hauteur de 7 M€ (*vide supra*).

S'agissant de la politique de recrutement des EC, l'UR1 met en avant le profil recherche, ce qui est accepté par l'ensemble des acteurs interrogés par le comité et est cohérent avec la revendication de l'établissement d'être une université intensive de recherche. Les taux d'exorecruitment de MCF sont de 75% en 2018 et 50% en 2019, en dessous de la cible de 85% fixée par l'établissement. En matière de recrutements de professeurs des universités (PR), le taux moyen d'exorecruitment entre 2017 et 2019 atteint la cible fixée de 50 %¹²⁹. Ces taux sont inférieurs à la moyenne typologique 2015-2019 de 57,2% pour le recrutement des PR et de 82,3% pour les MCF¹³⁰. Le comité considère que l'établissement doit désormais pouvoir se doter de cibles plus ambitieuses en matière d'exorecruitment de MCF et de PR et mettre tout en œuvre pour les atteindre.

f/ Vers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Dans la conduite de son dialogue RH avec les composantes et les laboratoires, l'UR1 peut s'appuyer sur une cartographie fine des emplois et des fonctions. La DRH a identifié des manques de compétences qui concernent la fonction financière, la gestion de la formation et de la vie universitaire, l'ingénierie pédagogique et l'immobilier, que le comité a lui-même notées au fil des entretiens¹³¹. Ces données lui permettront de s'approcher d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), nécessaire pour consolider la qualité des campagnes d'emploi.

g/ Un engagement pour la qualité de la vie au travail à fort potentiel fédérateur

La politique de promotion de la qualité de la vie au travail (QVT), conduite par l'UR1 avec constance depuis une dizaine d'années, constitue un fil rouge fédérateur, complémentaire de l'engagement pour la promotion du développement durable et de la responsabilité sociétale. Deux VP, rattachées à la vice-présidence RH et dialogue social, portent le sujet¹³².

L'UR1 a élaboré un plan stratégique QVT dont les six thématiques se déclinent en 76 actions¹³³. Dans ce cadre, plusieurs chartes ont été adoptées. Des formations à la prévention des risques psychosociaux sont assurées, un dispositif de signalement de pratiques de harcèlement et de violences sexuelles et sexistes a été mis en place. Par ailleurs, l'UR1 a lancé dès 2017 l'expérimentation du télétravail, ce qui lui a permis d'anticiper la crise sanitaire. Une large consultation conduite en 2019 et 2020 incite à étendre la pratique du télétravail pour les personnels Biatss¹³⁴.

Le comité a été sensible à la qualité du schéma directeur handicap 2016-2021 qui, outre qu'il présente un plan abouti d'accessibilité et d'accompagnement, affirme une volonté de développer une université inclusive. Il n'a

¹²⁵ RAE, p. 39.

¹²⁶ RAE, p. 29.

¹²⁷ Entretiens.

¹²⁸ RAE, p. 27.

¹²⁹ Annexe réglementaire n°2 du contrat pluriannuel 2017-2021 d'établissement : Indicateurs communs et spécifiques du contrat quinquennal 2017-2021 (données 2017-2019).

¹³⁰ Mesri DGRH A1-1 et DGRH C1-1, fiche RH université de Rennes 1, p. 7.

¹³¹ Entretiens.

¹³² VP qualité de vie au travail et action sociale, VP responsabilité sociale en charge de l'égalité et de la lutte contre les discriminations.

¹³³ Les six thématiques : donner un sens et une éthique au travail personnel et collectif ; accompagner les missions et les carrières ; sécuriser les parcours professionnels ; offrir des perspectives de carrières ; renforcer les relations interpersonnelles ; améliorer l'environnement matériel de travail.

¹³⁴ RAE, p. 30.

toutefois pas eu connaissance d'un éventuel bilan de sa mise en œuvre. L'université vise à renforcer la notoriété de sa démarche QVT auprès des personnels, qu'elle juge perfectible. Le comité observe que plusieurs thématiques relevant de la QVT font l'objet de concertations étroites avec les établissements partenaires d'UniR et que la thématique constitue un sujet fédérateur sur le site.

h/ Un dialogue social jugé de qualité

Cette appréciation par le comité d'un dialogue social de qualité est partagée par les responsables politiques, administratifs et les représentants des personnels élus rencontrés. La commission RH, au sein de laquelle la liberté de parole s'affranchit des postures, les rencontres régulières de la gouvernance avec les organisations représentatives, reçues séparément ou collectivement, y contribuent largement, selon les interlocuteurs.

Le comité recommande que l'université aille plus avant, d'une part, dans la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et, d'autre part, dans la construction d'un prévisionnel pluriannuel du GVT.

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 stratégie patrimoniale aboutie

L'UR1 dispose d'un vaste patrimoine¹³⁵ réparti dans les quatre départements de la région Bretagne¹³⁶. Pour renforcer le pilotage de la fonction patrimoniale et améliorer son efficacité, l'UR1 a centralisé en 2019 les missions de gestion du parc immobilier dans une direction de l'immobilier et de la logistique (DIL) composée de 151 personnes.

Cette direction a produit dans de courts délais un schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) 2020-2025 qui s'appuie sur un schéma directeur immobilier et d'aménagement (SDIA) antérieur. Le comité n'hésite pas à qualifier de remarquable ce document :

- Il manifeste une connaissance fine du patrimoine, de son état de vétusté¹³⁷, site par site, des coûts et des besoins de financement pour le fonctionnement et l'investissement. L'UR1 s'appuie sur le logiciel Abyla¹³⁸.
- Enjambant 2025, il propose une restructuration d'envergure dans un plan intitulé Rennes 1 Campus 2030 (concerté avec le rectorat). Ce document dessine une vision du développement de l'UR1 en anticipant de fortes évolutions dans les relations entre composantes et laboratoires et avec les partenaires du site rennais. La préfiguration du campus santé appelé à réunir sur un même site le secteur santé de l'UR1, le CHU et l'EHESP, dans une perspective de mutualisation partielle des équipements et des personnels, l'illustre¹³⁹.
- Chiffré, il propose la trame d'un plan pluriannuel d'investissements immobiliers qui pourra être finalisé lorsque seront connues les dotations au titre du CPER 2021-2027¹⁴⁰.

j/ La dévolution, un préalable

Le plan Rennes 1 Campus 2030 vise à ce que le patrimoine devienne un atout alors qu'il est aujourd'hui une charge lourde. Ainsi, l'enveloppe réservée aux gros travaux et à la rénovation s'est contractée de 2011 (5,2 M€) à 2019 (0,5 M€)¹⁴¹. Cette insuffisance de financement contribue à la dégradation du patrimoine immobilier. Le coût des réhabilitations nécessaires est estimé à 450 M€¹⁴². Le plan Rennes 1 Campus 2030 s'appuie sur un nouveau modèle économique¹⁴³ dans lequel le financement est réparti entre : les subventions, la cession ou la valorisation (location ou autres) de biens, l'abondement d'un fonds de roulement spécifique à l'immobilier du montant des économies réalisées sur le fonctionnement grâce à la cession de locaux et à la rénovation thermique des bâtiments conservés.

¹³⁵ RAE, p. 32 : le patrimoine immobilier de l'UR1 comprend 146 ha de foncier et 31,7 ha de SDP (surface de plancher) bâties, réparties sur 110 bâtiments ; l'ensemble réparti sur sept sites majeurs (trois campus rennais, IUT de Lannion, IUT de Saint-Brieuc, IUT de Saint-Malo, ENSSAT de Lannion) et trois stations de terrain (Paimpont, Bailleron, Monterfil).

¹³⁶ Illustration de la diversité du patrimoine : l'université est affectataire, entre autres, d'une île dans le golfe du Morbihan et d'un musée de la préhistoire en pays bigouden.

¹³⁷ Le SPSI, p. 44, le qualifie en moyenne de « tolérable », avec de fortes disparités d'un site à l'autre.

¹³⁸ RAE, p. 25.

¹³⁹ Cf. référence 3.

¹⁴⁰ Le tableau 58 du SPSI, p. 145, escompte 45 M€ du prochain CPER.

¹⁴¹ SPSI, p. 34.

¹⁴² RAE, p. 34.

¹⁴³ SPSI, p. 106.

Ce schéma pré suppose une réduction des surfaces utilisées par l'UR1 pour ses activités. L'objectif, argumenté, est de passer de 322 000 m² de surface de plancher (SDP) actuellement occupés à 256 000 m² et de 140 ha de foncier à 120 ha¹⁴⁴. Mais la dévolution constitue un préalable indispensable pour que l'université bénéficie des ressources des cessions et de leur valorisation. Après l'échec de 2016, une nouvelle demande a été adressée en décembre 2020¹⁴⁵. Le dossier paraît beaucoup plus solide que le précédent : le SPSI est très bien argumenté ainsi que le modèle économique ; la sécurisation juridique semble assurée par le projet de l'UR1 de création d'une filiale qui abritera le budget patrimoine, devenu compte annexe du budget général, et qui assurera la maîtrise d'ouvrage comme la maîtrise d'œuvre ; la DIL dispose désormais de l'ensemble des compétences métier notamment avec les recrutements prochains de conducteurs d'opérations de haut niveau et de juristes¹⁴⁶.

k/ Susciter l'adhésion des personnels

Le plan Rennes 1 Campus 2030 n'est pas seulement un plan d'optimisation de financement du patrimoine, il est également porteur de la stratégie de modernisation et de développement de l'UR1 qui vise à passer d'un modèle de « multisites spécialisés » à « une mise en réseau des moyens administratifs, de formation et de recherche »¹⁴⁷. Sa mise en œuvre conduira à des rapprochements de services, à la mutualisation de certaines fonctions administratives, à l'optimisation de l'occupation des surfaces et à des déménagements. **Le comité recommande qu'elle soit précédée d'une campagne de présentation et de concertation avec les personnels** qui ont paru, lors des entretiens, peu informés.

l/ Le label DD&RS, fil rouge de la politique immobilière

Le label DD&RS est justifié avec constance par la stratégie immobilière conduite par l'UR1. Toutes les réhabilitations ont un volet accessibilité d'une part et privilégient la rénovation thermique d'autre part. L'université a passé une convention avec la Caisse des dépôts en 2016 pour la mise en œuvre du dispositif *Intracting* selon lequel les investissements engagés dans la rénovation sont remboursés par les économies de fluides qu'elle génère¹⁴⁸.

L'expérience acquise a permis à l'UR1 de répondre rapidement à l'appel à projets « rénovation thermique des bâtiments de l'État et de ses opérateurs » lancé dans le cadre du plan de relance 2020. Deux de ses projets de travaux de rénovation et isolation ont été retenus pour un montant de 25,3 M€¹⁴⁹.

Le comité considère que la stratégie patrimoniale de l'UR1 est aboutie et qu'elle ouvre de nouvelles perspectives. Néanmoins, il serait utile d'élaborer un PPI pour le patrimoine afin de sanctuariser des investissements dans ce cadre pour faciliter la construction et l'exécution du budget. Le comité invite l'UR1 à promouvoir sa labellisation DD&RS comme fil rouge de sa politique immobilière.

¹⁴⁴ SPSI, p. 123.

¹⁴⁵ Entretiens.

¹⁴⁶ Entretiens.

¹⁴⁷ SPSI, p. 104.

¹⁴⁸ « La caisse des dépôts assure le tiers financement en apportant 50% du besoin de financement et joue un rôle de tiers de confiance. Ces avances sont ensuite remboursées par les économies réalisées » (source : site internet de la Caisse des dépôts).

¹⁴⁹ Courrier du Mesri du 23 décembre 2020. Les projets portent d'une part sur l'isolation thermique de plusieurs bâtiments du campus de Villejean et la création d'un réseau froid pour le pôle de recherche de Beaulieu, d'autre part sur l'isolation d'un bâtiment du campus de Beaulieu.

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 stratégie tournée vers la préservation d'un positionnement d'université intensive de recherche

Dans un contexte de rééquilibrage financier, la stratégie recherche de l'UR1 a été élaborée sur la base de l'identité revendiquée¹⁵⁰ d'un établissement de recherche intensive. Les résultats aux appels à projets du PIA viennent quelque peu atténuer cette affirmation : négatifs sur des projets de structuration de site, modérés sur les objets du PIA¹⁵¹ : quatre LabEx (dont deux en pilotage), un IRT, deux FHU¹⁵².

Néanmoins, durant la période de référence, l'établissement a su renforcer les cinq grands domaines qui le distinguent¹⁵³.

Ce choix politique de préservation de la recherche et de ses unités d'excellence¹⁵⁴ est illustré par la stabilité des contrats doctoraux de l'établissement, le renouvellement partiel des postes d'EC dans les domaines prioritaires¹⁵⁵, l'impact limité des diminutions du budget recherche et la construction de 20 000 m² de plancher. Les UMR sont par ailleurs tenues à l'élaboration de dialogue d'objectifs et de ressources (DOR).

Les directeurs des unités de recherche (UR) reconnaissent la qualité d'écoute et de dialogue de l'équipe politique. La direction de la recherche et de l'innovation (DRI), sous-dimensionnée selon l'établissement¹⁵⁶, est le point d'entrée unique pour les acteurs de la recherche. Elle fait preuve d'un grand professionnalisme et de réactivité dans l'accompagnement des UR, une de ses missions grandissantes, et en lien avec une politique doctorale à renforcer (cf. référence 13). L'UR1 devrait s'attacher à renforcer les moyens humains de cette direction.

b/ Une recherche tournée vers le développement à l'international

L'UR1 déploie une politique de recherche volontariste et non ciblée dans ses priorités géographiques à l'international. Cela se matérialise par des soutiens à des *International Research Laboratories* (IRL) et *International Research Projects* (IRP) (mis en place par le CNRS, environ 15-20 sont actifs en moyenne annuelle) avec des institutions internationales possédant des axes de recherche similaires (notamment dans le domaine de la chimie et des matériaux)¹⁵⁷, ce qui place l'UR1 en bonne place par rapport aux autres universités françaises si l'on considère sa capacité à mobiliser ces dispositifs (12 IRL-IRP sur le site rennais pour 80 au plan national). Cette activité se concrétise par un bon taux de publications avec des auteurs internationaux (40 %)¹⁵⁸.

Un autre axe est l'appui aux EC pour préparer des candidatures à l'ERC et le dépôt de projets H2020 à travers une décharge de service d'enseignement, l'aide au dépôt assurée par la plateforme projets européens (2PE) de la région Bretagne (pour laquelle l'UR1 est l'opérateur) et l'aide à la gestion des projets lauréats. Le nombre de lauréats de l'ERC (13 signalés sur le site rennais depuis le lancement du programme dont cinq gérés par l'UR1), comme celui de projets européens retenus, est en hausse¹⁵⁹. Les ressources propres encaissées liées aux projets de l'Union européenne sont substantielles, 6,31 M€ en 2018, 8,86 M€ en 2019 et 7,22 M€ en 2020¹⁶⁰.

¹⁵⁰ RAE, p. 6.

¹⁵¹ Fiche de caractérisation de l'UR1.

¹⁵² On relève également en matière de programmes du PIA, la labellisation de deux EUR (une en pilotage) et d'un projet Nouveaux cursus à l'université (NCU).

¹⁵³ Diaporama UR1 « Une université intégrée de standard international ».

¹⁵⁴ 12 membres de l'IUF actuellement (10 juniors et 2 seniors), 4 récipiendaires de la médaille d'argent, 7 de la médaille de bronze et 4 de la médaille de cristal du CNRS depuis 2014, 13 bourses de l'ERC (dont 5 gérés par UR1) depuis le début du programme.

¹⁵⁵ RAE, p. 36.

¹⁵⁶ En raison notamment de la prise en charge de nouvelles activités pour lesquelles l'UR1 agit en qualité d'opérateur pour le collectif régional (Plateforme des projets européens, Bretagne) ou interrégional (formation doctorale ou gestion de LabEx, depuis la dissolution de la Comue UBL). RAE, p 39.

¹⁵⁷ RAE, p. 41.

¹⁵⁸ RAE, p. 41.

¹⁵⁹ <https://www.univ-rennes1.fr/opportunités-et-accompagnement>.

¹⁶⁰ Voir DataESR.

c/ Une structuration de la recherche en mutation

Le potentiel de recherche est environ de 1 000 EC actifs en recherche¹⁶¹, 305 chercheurs des ONR, 450 ETP Biatss et 259 ITA¹⁶² en soutien à la recherche, répartis dans 34 unités de recherche. Une politique de labellisation de 45 plateformes au sein d'unités mixtes de service (UMS) a permis des mutualisations d'équipements, mais aussi une gestion améliorée au niveau RH ou encore un investissement par le CPER. Si la structuration disciplinaire des UR a conduit à de très grandes unités (TGU) dans les domaines des sciences et des technologies de l'information et de la communication (Stic) ou de la chimie, elle est en mode émergence pour les secteurs de la santé-biologie et des sciences humaines et sociales (SHS). L'UR1 a impulsé en parallèle une recherche pluridisciplinaire créant des interfaces entre secteurs de recherche et en consacrant 20 % des contrats doctoraux au développement de la pluridisciplinarité, de l'international ou à la promotion de l'attractivité de talents confirmés.

À la base, décliné en quatre secteurs, le potentiel de recherche est organisé à partir de janvier 2021 en cinq domaines prioritaires, dénommés départements sectoriels de recherche dans le RAE¹⁶³ ou pôles de recherche lors des entretiens. Les pôles de recherche, présentés récemment, suscitent des interrogations de la part des directeurs des unités de recherche. Ils sont conçus comme un outil d'accroissement de la visibilité scientifique et se veulent un lieu d'animation et de coordination de la recherche, de développement de la pluridisciplinarité et de l'interdisciplinarité¹⁶⁴, d'identification des priorités scientifiques¹⁶⁵. Les prérogatives des pôles ne sont toutefois pas stabilisées. Une politique incitative à l'interdisciplinarité a été amorcée par des dotations budgétaires aux pôles. Une clarification de ces prérogatives est attendue par la communauté scientifique¹⁶⁶. **Le comité recommande la rédaction d'un règlement intérieur relatif aux pôles, établissant leur composition, leurs missions et leurs responsabilités sur les sujets comme la politique d'emploi EC et Biatss, l'attractivité des talents, la répartition de contrats doctoraux, le pilotage des plateformes en lien avec les UMS, l'articulation formation-doctorat-recherche.**

d/ Un pilotage intégré de la recherche en construction

Le pilotage de la politique scientifique est partagé avec les ONR, partage concrétisé par des conventions. La représentation de chaque ONR est assurée au sein de la commission recherche du conseil académique (Cac). L'UR1 a élargi récemment¹⁶⁷ leur présence au sein du conseil d'administration (CNRS avec voix délibérative ; Inria, Inserm, Inrae invités). Outre les rencontres opérationnelles trimestrielles entre l'UR1 et le CNRS, un comité d'échanges et de suivi avec les organismes de recherche (Cesor) a été mis en place depuis la dernière modification des statuts de l'établissement (décembre 2019). Il a notamment œuvré pour gérer la crise sanitaire de la Covid. Bénéfique à la gestion opérationnelle au quotidien, ce comité sera maintenu dans le futur.

Pour satisfaire son ambition d'une meilleure intégration avec les ONR, l'objectif de l'UR1 est de donner un statut officiel à un comité stratégique et scientifique (CSS) avec les ONR, réuni annuellement. Ce CSS aurait vocation à définir les orientations scientifiques et à construire les réponses au PIA4, sans exclure les aspects de formation.

Le second niveau d'intégration des ONR est envisagé au sein des conseils scientifiques des pôles de recherche à venir ; ainsi leur pilotage scientifique serait assuré conjointement par l'UR1 et les ONR.

Dans une logique de préfiguration d'UniR et de manière à consolider les fondements de ce projet, les sept établissements partenaires sont convenus d'une signature commune pour les publications ; cette démarche a été poussée vers une signature unique entre l'UR1, l'UR2 et l'école normale supérieure de Rennes. Le suivi de ces préconisations de signature est réalisé deux fois par an, le dernier bilan présenté en octobre 2019 fait état d'un taux de conformité de 62 % pour la signature commune¹⁶⁸.

Le comité recommande de donner encore plus d'ampleur à la dynamique en matière de recherche en étendant l'élaboration des dialogues d'objectifs et de ressources à l'ensemble des unités de recherche, en renforçant les moyens humains de la DRI, en clarifiant les attributions des pôles de recherche et en définissant plus avant les modes d'interactions avec les ONR au niveau de l'établissement et dans les pôles de recherche.

¹⁶¹ 89 % des personnels actifs en recherche sont dans des très grandes unités (TGU), 11% des chercheurs actifs dans 13 UR ; RAE, p. 38.

¹⁶² Mobilité entrante des ONR à solde positif annoncée dans le RAE comme un signe d'attractivité du site.

¹⁶³ Annonce lors de la commission recherche du 15 septembre 2020 puis discussions commission recherche du 06 octobre 2020 et 1^{er} décembre 2020.

¹⁶⁴ RAE, p. 38.

¹⁶⁵ PV de la commission recherche du 15 septembre 2020.

¹⁶⁶ RAE, p. 17, 18.

¹⁶⁷ CA du 05 novembre 2020.

¹⁶⁸ RAE, p. 36.

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.

e/ Une politique de valorisation claire et structurée opérationnellement avec une visibilité externe à renforcer.

L'UR1 a placé la valorisation au cœur de ses objectifs dans son contrat d'établissement 2017-2021¹⁶⁹. La valorisation et la diffusion de la culture scientifique et technique de l'UR1 s'organisent autour de plusieurs acteurs opérationnels, internes et externes : la DRI comprenant le service des activités industrielles et commerciales (SAIC), la Satt Ouest Valorisation et la fondation Rennes 1. L'UR1, dans le cadre de la mise en place du mandataire unique, confie ses activités de valorisation à la Satt Ouest Valorisation. Le SAIC assure la gestion administrative et financière des projets. La fondation Rennes 1 rapproche l'université des entreprises pour favoriser l'innovation et le développement socio-économique¹⁷⁰.

Le fonctionnement de cette organisation est assuré par l'articulation de trois vice-présidences : la VP recherche, la VP partenariats et la VP déléguée à la valorisation, qui interviennent dans les instances des services opérationnels impliqués dans la valorisation. **Leur positionnement et leurs actions ont conduit à un fonctionnement clair, efficace et complémentaire.**

La fondation Rennes 1, utilisée comme porte d'entrée par les entreprises, est un atout important de l'UR1, en raison du nombre et de la qualité de ses actions de sensibilisation à la valorisation et de mises en relation entre les laboratoires, les étudiants et le monde socio-économique. Elle développe trois axes (aide à l'insertion professionnelle, développement à l'international et développement de la recherche), qu'elle déploie avec succès. Sa visibilité externe a été appréciée lors des entretiens. La mise en place du campus d'innovation de Rennes¹⁷¹ est une étape supplémentaire dans la structuration de la valorisation à l'échelle d'UniR. Un comité de pilotage valorisation et entrepreneuriat regroupant les principaux acteurs d'UniR est opérationnel.

Dans le RAE, l'UR1 « identifie ses plateformes comme un élément majeur d'attractivité et de visibilité »¹⁷². **La structuration de ces plateformes en UMS est un réel atout.** Elles sont particulièrement intéressantes pour la communauté scientifique interne et externe, mais aussi pour le monde socio-économique. Le recrutement de trois ingénieurs filières, dont un financé par le CNRS, ayant pour mission de développer l'activité des plateformes par des actions de prospection auprès de partenaires potentiels, démontre le dynamisme de l'UR1.

f/ Un niveau d'activité de valorisation stable pendant la période 2016-2019 avec des objectifs à définir pour le futur.

L'UR1 réalise un chiffre d'affaires partenarial de 5.7 M€/an¹⁷³ et dispose d'un portefeuille de 239 brevets, 35 licences et 268 logiciels¹⁷⁴. Sa fondation Rennes 1 a levé 13 M€ de fonds depuis sa création¹⁷⁵. L'UR1 se positionne comme le premier agent académique du Grand Ouest en matière de valorisation et comme le premier contributeur de l'activité de la Satt Ouest Valorisation¹⁷⁶. Le niveau d'activité de valorisation de l'UR1 est resté stable entre 2016 et 2019¹⁷⁷. **Les mesures incitatives qui ont été lancées n'ont pas encore d'impact sur les actions de valorisation. Le comité ne peut apprécier ce niveau d'activité en raison de l'absence d'objectifs chiffrés dans ce domaine.** Les collectes de fonds de la fondation Rennes 1 sont en constante progression¹⁷⁸. En 2020, malgré la crise sanitaire, la fondation a levé 1,2 M€ de fonds. Cette donnée permet d'apprécier le niveau d'attractivité important de la fondation Rennes 1.

g/ Une diffusion de la culture scientifique organisée

La communication scientifique de l'UR1 est articulée avec la Dircom et les chargés de communication pour l'international et l'entrepreneuriat, mais aussi avec ceux des UMR¹⁷⁹. La fondation Rennes 1 joue un rôle important dans les actions de diffusion de la culture scientifique en organisant plusieurs événements et conférences¹⁸⁰.

¹⁶⁹ Contrat d'établissement (contrat pluriannuel 2017-2021) p.15.

¹⁷⁰ Rapports d'activité 2018 et 2019 de la fondation Rennes 1.

¹⁷¹ Cf. document UniR_Campus d'innovation_PPT long. Les sept établissements du projet UniR et la Satt Ouest Valorisation ont lancé le campus d'innovation de Rennes. Ce campus incarne les valeurs d'hybridation et de transversalité au bénéfice des cinq domaines d'innovation stratégiques rennais en lien avec les enjeux de transitions sociétales majeures (numérique ; santé et bien-être ; énergie, chimie, matériaux et structures innovants ; intelligence environnementale et agri/agro ; territoires et espaces publics).

¹⁷² RAE, p. 42.

¹⁷³ Annexe spécifique n° 14 – bilan 2019 des activités de valorisation de l'université de Rennes 1.

¹⁷⁴ RAE, p. 41.

¹⁷⁵ RAE, p. 41.

¹⁷⁶ Par exemple, l'UR1 figure dans le top 100 des universités les plus innovantes en Europe dans le classement Reuters 2019.

¹⁷⁷ Document « Annexe spécifique n° 14 : Bilan 2019 des activités de valorisation de l'université de Rennes 1 ».

¹⁷⁸ Rapports d'activité 2018 et 2019 de la fondations Rennes 1.

¹⁷⁹ RAE, p. 48.

¹⁸⁰ Rapports d'activité 2018 et 2019 de la Fondation Rennes 1.

L'irrigation du territoire par l'UR1 se retrouve dans sa politique de culture scientifique et technique (CST). Elle est déclinée en trois axes : communication scientifique reposant sur un réseau de communicants dans les UR, valorisation de son patrimoine et diffusion auprès des publics. Les nombreuses actions grand public sont coordonnées par une VP déléguée à la culture. L'UR1 porte la Maison pour la science en Bretagne et forme les enseignants des 1^{er} et 2nd degrés de l'académie de Rennes en matière de CST¹⁸¹. Par la valorisation des recherches de ses personnels, l'UR1 est acteur du centre de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI), l'Espace des sciences, qui abrite les conférences grand public. Riche d'un patrimoine de plus d'un million d'objets, l'UR1 a l'objectif de le rendre visible en interne et en externe. Si un personnel affecté à la gestion de ce patrimoine induit la garantie de bonnes pratiques, l'absence de locaux consacrés à sa conservation au sein de l'UR1 ne permet pas sa mise en valeur optimale, ce qui nécessite donc une intégration dans un plan de rénovation des campus. Rien n'est indiqué dans le RAE sur les dispositifs de reconnaissance de l'engagement des personnels dans les activités de diffusion de la culture scientifique et technique.

Le comité considère que la politique de valorisation de l'UR1 est claire et bien structurée. Il recommande à l'UR1 de renforcer ses actions de communication vers l'extérieur, en promouvant notamment ses plateformes. Il suggère également, dans le cadre de la politique qualité de l'UR1, de définir des objectifs attendus en termes de recherche contractuelle et d'activités de transfert.

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.

Globalement, l'offre de formation est cohérente ; même si quelques redondances existent, elles sont rares¹⁸². Par ailleurs, des accords existent au niveau du site (complémentarité, co-accréditation aux niveaux licence et master) pour assurer une cohérence globale de l'offre de formation, notamment dans le cadre du partenariat défini par l'alliance européenne EDUC. **La question de l'analyse de la soutenabilité de cette offre de formation reste toutefois posée.**

La définition, l'élaboration et le pilotage de l'offre de formation, qui auraient pu être facilités par la mise en place de quatre *collegia* organisés par thématiques ou par types de formation, ne sont pas encore arrivés à leur point d'achèvement¹⁸³. En effet, les *collegia* ont un mode de fonctionnement variable : structure intégrative en santé, pouvant le devenir rapidement en sciences expérimentales et exactes, mais restant au niveau d'un espace de discussions ou d'échanges de services en droit, économie, gestion (DEG) et SHS et pour les instituts universitaires de technologie (IUT). Quant aux écoles d'ingénieurs internes, elles conservent leur parfaite autonomie.

Un travail de concertation sur la prochaine lettre de cadrage de l'offre de formation est mené à la fois au niveau du bureau de la commission de la formation et de la vie universitaire (CFVU) et de la commission pédagogie de la CFVU¹⁸⁴. Au moment de la visite, celle-ci était attendue avec impatience par de nombreux acteurs de la formation. **Si les décisions d'ouverture et de fermeture de formations pour ce qui concerne les masters sont prises sur la base d'indicateurs établis dans le cadre d'une cartographie des formations, le dispositif n'est pas opérant pour les autres formations.**

Concernant la formation continue, l'ensemble des acteurs s'accordent sur le fait que l'UR1 s'est bien restructurée¹⁸⁵ avec un service de la formation continue et de l'apprentissage apportant des réponses ciblées aux secteurs de formation (au sens des *collegia*), ce qui s'est traduit par une importante augmentation du chiffre d'affaires ces dernières années, de 7,2 M€ en 2017 à 9,3 M€ en 2019¹⁸⁶ tandis que le nombre d'heures de stagiaires est passé de 1,26 Mh en 2018 à 1,43 Mh en 2019 (pour une cible fixée à 1,6 Mh en 2021). Deux objectifs sont poursuivis : la réponse aux besoins socio-économiques et l'insertion professionnelle. Il est à noter que le modèle économique sous-jacent (prélèvement de 25 % par le central) est critiqué, bien qu'accepté par certaines composantes, même si les rapports de Hcéres (2016) et de l'IGAENR (2019) ont permis de l'imposer¹⁸⁷. D'autres regrettent le manque de moyens humains pour répondre à la demande forte des professionnels dans certains domaines. Un travail permettant de raisonner en coûts complets est en préparation.

¹⁸¹ RAE p. 43.

¹⁸² Entretiens.

¹⁸³ RAE, p. 18 et entretiens.

¹⁸⁴ RAE, p. 49.

¹⁸⁵ Entretiens.

¹⁸⁶ RAE p. 45.

¹⁸⁷ Entretiens.

Si le choix de l'internationalisation des formations est affiché clairement¹⁸⁸, la stratégie de l'établissement en la matière reste à préciser. Elle semble parfois dictée par des facteurs exogènes (demande du gouvernement pour l'Azerbaïdjan par exemple). De plus, il n'y a pas d'analyse critique de l'attractivité des dispositifs d'internationalisation mis en œuvre (pas d'indicateurs, ni de tableaux de bord, et ce malgré une offre déjà étoffée : 16 parcours de masters et un parcours de la licence d'économie dispensés en langue anglaise). Le comité note le volontarisme du service commun d'étude des langues vivantes appliquées (SCELVA)¹⁸⁹, qui assure l'enseignement des langues pour les composantes et participe à la formation continue du personnel administratif comme des enseignants ou des EC de l'UR1.

Le comité recommande un élargissement à l'ensemble de l'offre de la formation de la cartographie qui a été établie pour les masters, de façon à permettre une meilleure analyse de la soutenabilité de celle-ci. Il préconise également la définition d'une véritable stratégie en matière d'internationalisation de la formation.

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.

L'offre de formation de l'UR1 est révisée régulièrement (deux fois par an) en tenant compte des avis des conseils de perfectionnement et de l'environnement socio-économique, mais aussi de l'évaluation des enseignements par les étudiants¹⁹⁰. **S'il existe une volonté de suivi des conseils de perfectionnement, celui-ci reste dans l'attente d'un outil adéquat pour la collecte des informations¹⁹¹.**

Les pédagogies innovantes sont prises en charge, ainsi que la production de nouvelles ressources pédagogiques¹⁹². La formation des enseignants aux nouvelles pédagogies est une préoccupation majeure de l'établissement. Elle est assurée par un service créé à cet effet (service universitaire de pédagogie et des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement [SUPTICE]), qui intervient à différents niveaux¹⁹³ : formation des MCF stagiaires et formation des EC. Cela relève d'une volonté d'innovations pédagogiques qui se traduit par la création d'une VP déléguée à la transformation pédagogique et à la pédagogie numérique. **De nombreuses réussites attestent de cette volonté** (programmes du PIA : DUNE Désir¹⁹⁴ et NCU Cursus Idé@l¹⁹⁵; projets nationaux : appel à manifestations d'intérêt (AMI) de la Mission de la pédagogie et du numérique pour l'enseignement supérieur [MIPNES] ; un prix Passion enseignement et pédagogie dans le supérieur [PEPS]). Les formations organisées sont très suivies : 2 700 participations aux formations depuis 2017 et 600 pendant la crise sanitaire¹⁹⁶. À la demande du Mesri, le SUPTICE gère la conception du Mooc (*Massive Open Online Course*) « Se former pour enseigner dans le supérieur », signe de sa reconnaissance¹⁹⁷. S'agissant de l'approche par compétences (APC), elle est développée en licence professionnelle (LP) et moins en licence ou en master. Cela fait toutefois partie intégrante du programme NCU Cursus Idé@l en développement.

Le développement des transformations pédagogiques et numériques se fait en forte interaction avec les acteurs du territoire (Gip Numérique de Bretagne) et en liaison avec UniR (DUNE Désir et NCU Cursus Idé@l)¹⁹⁸. Cette thématique **constitue, de l'avis du comité, un pilier fort de la structuration du site rennais.**

Si l'internationalisation des formations est l'un des axes prioritaires de l'UR1 en matière de formation¹⁹⁹, sa mise en œuvre reste à consolider, bien qu'elle se concrétise déjà par (1) des diplômes en anglais²⁰⁰, une vingtaine de doubles diplômes et une dizaine de délocalisations vers des universités étrangères²⁰¹, (2) la velléité de développer la mobilité internationale des étudiants, des enseignants ou du personnel administratif, (3) l'existence d'un département de français langue étrangère (FLE) ou encore (4) par le label « Bienvenue en France.

Le pilotage de la politique des relations internationales (RI) est placé au niveau de la présidence de l'UR1, dirigé par une VP RI et un VP délégué aux programmes européens. Il est organisé par une direction des affaires et relations internationales (DARI). Cette direction a été restructurée récemment et comporte trois pôles : (1) le pôle mobilité en charge des mobilités hors Europe, des mobilités entrantes et stages à l'étranger, des mobilités

¹⁸⁸ RAE, p. 45.

¹⁸⁹ RAE, p. 46 et entretiens.

¹⁹⁰ RAE, p. 49.

¹⁹¹ Entretiens.

¹⁹² RAE, p. 29.

¹⁹³ RAE, p. 46.

¹⁹⁴ Développement d'universités numériques expérimentales (DUNE) - Développement d'un enseignement supérieur innovant à Rennes (Désir).

¹⁹⁵ Nouveaux cursus à l'université (NCU) – Cursus innover, développer, étudier, agir, (se) lancer (Cursus Idé@l).

¹⁹⁶ RAE, p. 50.

¹⁹⁷ RAE, p. 50.

¹⁹⁸ Entretiens.

¹⁹⁹ RAE, p. 50.

²⁰⁰ RAE, p. 50 : « 16 masters entièrement enseignés en anglais, ainsi qu'une 3^e année de licence ».

²⁰¹ RAE, p. 45.

Erasmus²⁰² sortantes Europe et des mobilités internationales ; (2) le pôle coopération et projets en charge de la poursuite des coopérations et accords, du programme EDUC ainsi que des projets européens et internationaux ; (3) le pôle transversal en charge de la gestion de la promotion internationale et du programme « Bienvenue en France ». Le comité note que le rapport approfondi de la politique européenne de l'UR1 dans le cadre de la charte Erasmus+ 2021-2027 a été validé par la Commission européenne avec la note maximale (100/100).

La DARI dispose de relais au sein de chaque UMR et composante²⁰³. **Le comité estime que ce relais entre échelon central et composantes est un rouage opérationnel essentiel de la stratégie internationale de l'établissement.** Afin d'assurer une meilleure transversalité de la politique internationale entre composantes et une meilleure lisibilité pour la communauté, **le comité recommande de préciser le périmètre des missions des correspondants RI au sein de chaque composante.**

La stratégie de l'internationalisation de l'UR1 (2017-2021) devait reposer sur quatre piliers²⁰⁴ : formation, recherche, innovation et partenariats socio-économiques, et enfin institutionnel. **Suite à l'analyse du RAE et aux entretiens, le comité constate que plusieurs actions d'internationalisation relèvent davantage d'initiatives individuelles d'EC que d'une stratégie bien définie et partagée. Bien que des actions aient été entreprises dans le but d'identifier plusieurs pistes d'action vers l'internationalisation (voir référence 9)²⁰⁵, le comité estime que des efforts de clarification quant à la stratégie internationale de l'UR1 sont encore à fournir.**

Le comité souligne la bonne coordination des actions soutenues par l'alliance européenne EDUC. Il salue également la mise en place de nouveaux partenariats (université franco-géorgienne [UFG] par exemple) et l'entretien des anciens (institut franco-chinois de Nankin). **Il recommande à l'UR1 de saisir cette occasion de structurer des partenariats forts, surtout dans le cadre d'UniR, afin de consolider des réseaux de partenariat plus larges, pouvant attirer les meilleurs chercheurs et étudiants.**

Le comité considère que les pédagogies innovantes constituent un élément fort de l'UR1 et qu'elle se devrait de poursuivre leur développement. Il considère également que, si l'internationalisation des formations a été développée ces dernières années, sa mise en œuvre, tant au niveau de son organisation que de sa promotion, reste à organiser dans un cadre unifié et cohérent.

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.

En matière de lien entre formation et recherche, peu d'éléments sont fournis dans le RAE, si ce n'est les stages dans des laboratoires de recherche qui restent limités (4 % des stages de licence, 7% des stages de master). Quant à l'unité d'enseignement (UE) d'initiation à la recherche, elle est loin d'être développée partout²⁰⁶.

Le nombre de doctorants (1 008 pour 2019-2020, dont seulement 8 % en co-tutelle ; 39 % sont de nationalité étrangère, 17 % titulaires d'un diplôme d'accès étranger)²⁰⁷ connaît une lente érosion pour des raisons multiples, dont la réduction de la durée des thèses²⁰⁸. Malgré le plan de retour à l'équilibre financier, l'UR1 a maintenu le nombre des contrats doctoraux (200) répartis entre ordinaires non fléchés (80%) et spécifiques fléchés (20%) pour développer une politique incitative d'interdisciplinarité ou d'attractivité. S'agissant des écoles doctorales (ED), leur structuration dans le cadre de l'UBL a apporté une plus-value par l'échange, entre établissements, des bonnes pratiques sur la formation doctorale disciplinaire²⁰⁹. L'UR1 est co-accréditée auprès de neuf écoles doctorales interrégionales relevant du périmètre de l'ex-Comue UBL. Elle assure la direction et la gestion de trois d'entre elles. L'établissement met également à disposition des six autres ED du personnel pour les secrétariats du site rennais²¹⁰. De l'avis du comité, cette organisation administrative en plusieurs niveaux (école des docteurs UBL, pôle doctoral à l'échelle du site rennais, guichet unique à l'UR1, écoles doctorales) est source de complications administratives en matière budgétaire pour les directeurs d'ED et d'incompréhension pour les

²⁰² European Action Scheme for the Mobility of University Students.

²⁰³ RAE, p. 46.

²⁰⁴ Stratégie de l'internationalisation de l'UR1 (2017-2021).

²⁰⁵ RAE, p. 51.

²⁰⁶ RAE, p. 52.

²⁰⁷ Informations sur les doctorants fournies par la DRI (Effectifs Doctorants 2015-16 à 2019-20), RAE, p. 52.

²⁰⁸ RAE, p. 52. Effectifs inscrits, 2016-2017 : 1088 ; 2017-2018 : 1064 ; 2018-2019 : 1074 ; 2019-2020 : 1000.

²⁰⁹ Entretiens.

²¹⁰ RAE, p. 53.

doctorants²¹¹. L'offre de formation doctorale serait à amplifier dans le domaine des formations transverses pour répondre aux souhaits des doctorants.

Une politique doctorale plus ambitieuse et plus attractive, coordonnant la formation, le projet professionnel, l'accueil des étudiants internationaux, la vie doctorante, l'accentuation de la communication institutionnelle et bilingue vers les doctorants qui améliorera leur sentiment d'appartenance à l'UR1, paraît pertinente pour une université intensive de recherche. Le projet annoncé dans le RAE et lors des entretiens de création d'une maison du doctorat constitue une étape réellement propice au déploiement de cette ambition.

La politique documentaire de l'UR1 est organisée avec les autres partenaires du site rennais²¹². L'UR1 compte également des bibliothèques sur les sites distants de Saint-Malo (IUT), Saint-Brieuc (antenne de la faculté de droit et de science politique) et Lannion (IUT et ENSSAT), au service des étudiants et des EC. Il existe également une offre de formation documentaire de la première année de licence (L1) au doctorat. Cependant, compte tenu des difficultés budgétaires de l'UR1, certaines bibliothèques universitaires (BU) ne sont pas accessibles aux personnes à mobilité réduite.

Le comité note que la restructuration engagée sous la forme de *collegia* pour la formation et sous la forme de pôles de recherche pour la recherche inquiète certains responsables de composantes²¹³ en raison de la dichotomie que cette restructuration pourrait créer entre formation et recherche, dès lors que les périmètres scientifiques entre structures ne sont pas identiques, alors que les volets recherche et formation étaient simultanément présents dans les UFR. Il est également évoqué une perte de contrôle, notamment sur les personnels Biats affectés en recherche. Le comité recommande de veiller à ce que la restructuration de l'UR1 en *collegia*, d'une part, et en pôles de recherche, d'autre part, ne conduise pas à distendre les liens entre la formation et la recherche.

Le comité considère que la lente érosion du nombre de doctorants, l'organisation administrative des écoles doctorales et l'accueil physique des doctorants sont un défi à relever par l'UR1, si elle veut se situer au niveau de ses ambitions en matière de recherche. Il recommande par ailleurs de prendre en compte l'accessibilité des bibliothèques de l'établissement dans le cadre du schéma directeur du handicap en cours de structuration.

²¹¹ Entretiens et RAE, p. 53 : « UR1 est co-accréditée auprès de 9 EDs interrégionales (ex-UBL) et assure la direction et la gestion de 3 d'entre elles ».

²¹² RAE, p. 53.

²¹³ 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.

L'UR1 a fortement développé les liens avec les lycées du territoire²¹⁴ afin d'améliorer l'accès à l'enseignement supérieur. Lauréat de l'AAP « Dispositifs territoriaux pour l'orientation vers les études supérieures » du PIA, le projet Bretagne réussite information orientation (BRIO) est porté par l'UR1 au nom de l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur bretons. **Cette réussite souligne la forte volonté de l'UR1 d'inscrire l'information et l'orientation à destination des lycéens et des étudiants au cœur de sa stratégie en matière de formation.** Cette dernière s'appuie notamment sur un réseau d'étudiants ambassadeurs. La mise en place de campus connectés (Saint-Brieuc, Redon) et, pour les études de santé, d'amphithéâtres connectés (Lorient, Pontivy, Saint-Brieuc) permet d'apporter une réponse à des étudiants ayant des difficultés de budget ou d'accès à la métropole²¹⁵. Les dispositifs d'accueil à destination des publics à besoins spécifiques et l'identification des profils concernés avant même leur arrivée à l'université ont été améliorés pour répondre à l'augmentation de ces publics (350 étudiants en situation de handicap en 2016-2017, 580 en 2019-2020)²¹⁶. **Il existe cependant une marge de progression en matière de coordination et d'information des différentes équipes pédagogiques pour permettre aux étudiants de bénéficier des dispositifs les plus adaptés à leur situation**²¹⁷.

Les enquêtes réalisées par l'observatoire du suivi de l'insertion professionnelle des étudiants sont utilisées par les commissions pédagogiques dans les formations où elles sont mises en place, visant en particulier à éclairer les futurs étudiants au moment de leur orientation²¹⁸. Un événement comme la « Semaine Profil », construit autour d'ateliers et de conférences consacrés à l'insertion professionnelle des étudiants de master en collaboration avec les entreprises, les étudiants et les responsables pédagogiques, rencontre un vif succès (3 000 participants en 2019-2020)²¹⁹. Le module « insertion professionnelle » est obligatoire dans les formations du second cycle. L'UR1 a construit également un module « projet personnel et professionnel (PPP) de l'étudiant », visant à appréhender la construction d'un parcours universitaire ou professionnel.

Les taux de réussite en trois ans en licence sont de 42, 39 et 42 % respectivement en 2017, 2018 et 2019 pour une cible annoncée par l'UR1 de 50 %. Ce taux était de 42,6% en 2016 au plan national. Les taux cumulés de réussite en quatre ans en licence sont de 61, 57 et 58 % respectivement en 2017, 2018 et 2019 pour une cible annoncée par l'UR1 de 71 %. Ce taux était de 56,4 % en 2016 au plan national. Les taux de réussite en deux ans en master sont de 74, 78 et 80 % respectivement en 2017, 2018 et 2019 pour une cible annoncée par l'UR1 de 75 %. Ce taux était de 52,1 % en 2016 au plan national. Les taux d'insertion à 30 mois en licence professionnelle sont de 94, 96 et 93 % respectivement pour les diplômés de 2014, 2015 et 2016 pour une cible annoncée par l'UR1 de 93 %. Ces taux étaient de 92, 93 et 94 % respectivement pour les cohortes 2016, 2017 et 2018 au plan national. Les taux d'insertion à 30 mois en master sont de 91, 91 et 93 % respectivement pour les diplômés de 2014, 2015 et 2016 pour une cible annoncée par l'UR1 de 93 %²²⁰. L'ensemble de ces indicateurs montrent que l'UR1 ne se distingue pas notablement des moyennes nationales tout en respectant les cibles que l'établissement s'est fixées.

En conformité avec la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants (ORE), l'UR1 a mis en place une politique des parcours « oui, si » dont il est trop tôt pour en mesurer les effets sur le décrochage en première année de licence et sur la réussite étudiante²²¹. L'UR1 affiche la volonté d'étendre largement ce dispositif. Des dispositifs de réorientation ont été développés²²², dispositifs mobilisant les composantes de l'UR1, mais aussi celles de l'UR2 et des établissements porteurs de brevets de technicien supérieur (BTS), et permettant aussi d'identifier les places vacantes et de proposer des solutions adaptées à chaque étudiant. L'appropriation des dispositifs liés à l'orientation des étudiants reste hétérogène selon les équipes pédagogiques²²³.

²¹⁴ RAE, p. 54.

²¹⁵ Entretiens.

²¹⁶ RAE, p. 56.

²¹⁷ Entretiens.

²¹⁸ RAE, p. 59 et entretiens.

²¹⁹ Entretiens.

²²⁰ Annexe réglementaire n°2 du contrat pluriannuel 2017-2021 d'établissement : Indicateurs communs et spécifiques du contrat quinquennal 2017-2021 (données 2017-2019).

²²¹ RAE, p. 57.

²²² RAE, p. 57.

²²³ Entretiens.

En lien avec le pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (Pépité) de Bretagne, l'UR1 parvient à sensibiliser 1 200 étudiants à l'entrepreneuriat sur le site rennais²²⁴, ce qui est loin d'être négligeable et montre le dynamisme du Pépité Bretagne.

L'UR1 s'est inscrite dans l'alliance européenne EDUC afin de promouvoir de nouvelles mobilités²²⁵ incluant un volet sur la césure comme élément de réussite, sans que cette réussite soit objectivée par l'établissement.

Les réflexions sur la reconnaissance et la validation des compétences acquises dans les formations et en dehors d'elles sont en cours, mais l'UR1 témoigne de sa volonté d'autoriser la valorisation des savoirs, savoir-faire et savoir-agir acquis par les étudiants par le biais de certifications adossées aux diplômes pour favoriser leur insertion professionnelle²²⁶.

Le comité considère que l'UR1 a fortement développé les liens avec les lycées de son territoire pour accomplir ses missions en termes d'aide à l'orientation. Il reste cependant des marges de progression en matière de coordination et d'information des équipes pédagogiques pour permettre aux étudiants de bénéficier des dispositifs les plus adaptés. Il considère également que l'établissement a su développer de belles réalisations en matière de sensibilisation des étudiants à l'entrepreneuriat avec le dispositif Pépité Bretagne. Il suggère enfin de mieux appréhender le devenir de ses étudiants en s'appuyant par exemple sur son réseau d'alumni, qui reste à structurer.

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.

Avec une population étudiante en croissance²²⁷, l'UR1 est l'un des établissements moteurs de l'ESR rennais. Sur le volet de la vie étudiante, elle a développé des partenariats avec des acteurs régionaux (centre régional des œuvres universitaires et scolaires [Crous], direction régionale des affaires culturelles [Drac], région), mais aussi avec d'autres établissements d'enseignement supérieur (école nationale supérieure de chimie de Rennes [ENSCR], ENS Rennes, institut d'études politiques de Rennes [IEP Rennes], institut national des sciences appliquées de Rennes [Insa Rennes], UR2)²²⁸. **Cependant, en l'absence d'un schéma directeur de la vie étudiante au niveau de l'UR1²²⁹ ou à l'échelle du site rennais, une politique et des objectifs clairs en matière de vie étudiante restent à définir.**

Le service de santé interuniversitaire est porté par l'UR1 avec la participation de l'UR2, ainsi que du Crous pour le volet social²³⁰. Il touche plus de 53 000 étudiants par an et emploie 45 personnels de différentes spécialités. Ce service dispose d'antennes à Saint-Brieuc, Lannion et Saint-Malo où sont réalisées chaque semaine des consultations. Ce dispositif répond aux besoins selon les interlocuteurs rencontrés lors des entretiens²³¹.

Le service interuniversitaire des activités physiques et sportives (SIUAPS) est partagé avec l'UR2²³². Ayant subi ces dernières années des pertes de personnels, le service a progressivement compensé ces pertes par la mise en place de la contribution à la vie étudiante et de campus (CVEC, 1,6 M€ en 2018-2019) et adapté sa collecte de ressources propres. Il propose aux étudiants des ateliers au titre de la pratique personnelle, des formations diplômantes, des formations qualifiantes, ou encore des cours avec bonifications ou des ECTS²³³ selon les formations. **Il existe une volonté de développer les temps étudiants et de libérer des créneaux pour la pratique d'une activité sportive.** Le SIUAPS propose des aides spécifiques aux sportifs de haut niveau²³⁴ comme aux étudiants porteurs de handicap²³⁵.

En matière de vie culturelle, plusieurs initiatives sont à souligner comme différents ateliers de pratique artistique. Ces actions sont menées avec les équipes pédagogiques.

²²⁴ RAE, p. 58 et entretiens. Le Pépité est porté administrativement par l'UR1 pour le compte des universités bretonnes, de la conférence des grandes écoles bretonnes et de la fédération des sept technopoles bretonnes. Voir : <https://www.pepitebretagne.fr/>.

²²⁵ RAE, p. 45 et présentation de l'université européenne EDUC.

²²⁶ RAE, p. 45.

²²⁷ RAE, p. 5. Effectifs 2016-2017 : 26 175 ; 2017-2018 : 26 148 ; 2018-2019 : 28 996 ; 2019-2020 : 29 863.

²²⁸ RAE, p. 59.

²²⁹ RAE, p. 60.

²³⁰ RAE, p. 60.

²³¹ Entretiens.

²³² RAE, p. 60.

²³³ Système européen de transfert et d'accumulation de crédits ou ECTS pour *European Credit Transfer and Accumulation System*.

²³⁴ RAE, p. 56 : « 6 à 16 par an depuis 2017, plus 9 à 24 sportifs de haut niveau universitaires non reconnus au niveau national ».

²³⁵ RAE, p. 60. L'UR1 déclare 589 étudiants en situation de handicap en 2020 (RAE, p. 56).

Malgré un manque de locaux, plus de 120 associations à buts variés (solidaires, sportives, pédagogiques, festives, représentatives, etc.) sont domiciliées à l'UR1²³⁶. Si elles peuvent recevoir du soutien sur les plans matériel, financier ou en matière de formation, il est à noter l'absence d'espace de dialogue formel.

Il existe une disparité de dynamisme de la vie étudiante sur les différents campus, les étudiants des campus plus éloignés (Saint-Malo, Saint-Brieuc, Lannion) ou plus isolés (campus de Villejean) bénéficiant moins des événements ou des services proposés par l'UR1²³⁷. Cela se traduit par un moindre sentiment d'appartenance chez les étudiants de ces campus. La communauté étudiante considère par ailleurs qu'il n'existe que trop peu de lieux de vie sur les campus²³⁸.

La mise en place et la collecte de la CVEC (1,6 M€ en 2018-2019) a permis d'abonder davantage le budget affecté à la vie étudiante et de monter de nouveaux projets comme le budget participatif²³⁹. Les étudiants et les associations ne peuvent pas directement proposer de projets, mais les vice-présidences étudiantes les présentent à la commission paritaire de la CVEC finançant les projets²⁴⁰. Ceux-ci couvrent différents domaines comme le sport, la culture, les actions sociales d'urgence ou la santé.

La reconnaissance de l'engagement étudiant est disparate car il appartient aux responsables de composantes de l'envisager ou non sous la forme d'une UE, dans le cadre du PPP, ou encore d'une bonification. La réflexion pour une uniformisation des pratiques est en cours²⁴¹. Les élus étudiants dans les instances participent avec régularité aux différentes consultations, y compris aux commissions « pédagogie » et « vie étudiante » rattachées à la CFVU, mais ces élus sont peu connus du reste des usagers, ce qui limite leur rôle de relais²⁴². Les élus étudiants et *a fortiori* les vice-présidences étudiantes (VPE) sont intégrés à la gouvernance car invités, pour les sujets touchant la vie étudiante, à participer aux commissions « pédagogie » et « vie étudiante », commissions qui préparent les décisions qui seront présentées en CFVU²⁴³. La VPE CA est incluse dans l'équipe présidentielle. Bien que leurs missions paraissent lourdes, les VPE n'ont aucun moyen matériel leur permettant de les réaliser. L'UR1 cherche à stimuler la participation des étudiants à la vie de l'établissement en identifiant des référents vie étudiante dans chacune des composantes, mais cette pratique n'a pas été déployée dans la majorité d'entre elles²⁴⁴.

Le comité considère que l'UR1 porte une réelle attention au bien-être (santé, sport, culture) et à l'accompagnement (orientation, insertion professionnelle) de l'étudiant, mais que demeure un manque d'objectifs ciblés en matière de vie étudiante. **L'articulation entre l'UR1 et les usagers, leurs représentants et les associations peut encore être renforcée et formalisée au bénéfice de la vie étudiante. La construction d'un schéma directeur de la vie étudiante au niveau du site rennais est également une recommandation formulée par le comité.**

²³⁶ RAE et entretiens.

²³⁷ Entretiens.

²³⁸ Entretiens.

²³⁹ RAE, p. 61.

²⁴⁰ Entretiens.

²⁴¹ Entretiens.

²⁴² Entretiens.

²⁴³ RAE, p. 61.

²⁴⁴ Entretiens.

Attentes de l'université de Rennes 1

1 / Le renforcement des relations de l'université de Rennes 1 avec les organismes nationaux de recherche (CNRS, Inserm, Inria, Inrae, Anses) dans une perspective de lien quasi organique sur les volets recherche – innovation – formation

Le comité reconnaît tout d'abord la qualité du dialogue institutionnel existant entre l'UR1 et les ONR qui se déclarent d'ailleurs pleinement acteurs de la définition et de la mise en place d'une politique commune d'accompagnement de la recherche. De plus, la réflexion de l'UR1 a mûri sur le sujet et des orientations ont déjà été annoncées, qui répondent aux suggestions et préconisations que le comité d'évaluation du Hcéres pourrait émettre et qu'il approuve. En conséquence, le comité considère que tous les outils permettant d'assurer le meilleur arrimage des ONR au site rennais sont en place et qu'il appartient à l'UR1 de les rendre le plus efficaces possible. Au-delà des propositions que le comité peut émettre, une attention particulière portée à l'attractivité de l'établissement en matière de recrutements de doctorants, de postdoctorants, d'EC et de chercheurs, et à la qualité de ces recrutements, est sans aucun doute la clé pour soutenir le positionnement choisi d'une université de recherche intensive dans un lien quasi organique avec les ONR.

Le comité émet les propositions suivantes. Comme indiqué plus haut, la plupart d'entre elles rejoignent celles de l'établissement. Il est visé ici d'en faire un bilan ramassé et commenté :

- Dissiper une ambiguïté en clarifiant la question suivante : l'objectif est-il une université intégrée liant l'UR1 et les ONR ou une université intégrée de site (UniR) ? Si la cible est l'UniR, associer les autres établissements du site aux discussions avec les ONR s'imposerait, pour stimuler une dynamique collective sur le site.
- Si l'UR1 ne l'a pas encore fait, réaliser un parangonnage sur le territoire national prenant en compte les sites qui poursuivent ce même objectif. Il convient de recenser les plus-values et les limitations de chaque type d'intégration de manière à avoir un positionnement mieux éclairé. L'UR1 et ses partenaires d'UniR ont choisi comme modèle de processus d'intégration celui de Paris-Saclay et leur argumentation est étayée. Cependant, il s'agirait d'aller au-delà du processus en examinant également les résultats des différentes formes « d'intégration » des ONR dans quelques sites universitaires présentant des caractéristiques comparables au site rennais ou ayant déployé des modalités particulières d'articulation.
- Confirmer, dans le cadre des conventions bilatérales avec les ONR, l'affichage de l'objectif conjoint d'une université de Rennes 1 particulièrement engagée dans la dynamique de structuration du site rennais avec ses partenaires académiques et les ONR autour d'une grande université de recherche et de formation reconnue et visible à l'échelle européenne et internationale. Actuellement, cela n'apparaît pas dans la convention établie avec le CNRS – qui implique, il est vrai, six autres établissements du site – mais l'affirmation d'un tel positionnement aurait du sens dans la perspective visée qu'est le projet UniR.
- Mettre en place un comité de coordination afin de disposer de compétences pour construire conjointement avec les ONR la politique scientifique de l'établissement. Les entretiens ont mis en évidence la volonté de la direction de l'UR1 d'instituer statutairement un comité d'orientation stratégique dont les représentants des ONR seront placés au plus haut niveau hiérarchique. Son articulation avec le Cesor pourrait être également précisée.
- Impliquer plus avant les ONR dans les instances de l'UR1, au-delà de leur représentation actuelle à la commission recherche du Cac ou au CA. Le choix actuellement opéré induit une différenciation entre les ONR (CNRS à voix délibérative, Inria, Inserm, Inrae étant membres invités). Selon que les liens quasi organiques sont à tisser avec UniR ou l'UR1 (voir la première proposition), cette implication au niveau de l'UR1 pourra être allégée de façon à éviter une dispersion de la représentation des ONR.
- Impliquer les ONR dans le pilotage scientifique des pôles de recherche ; un cadrage sur leur composition et leurs prérogatives est indispensable pour que ces pôles jouent leur rôle de structuration et d'animation scientifique. De plus, les UMR sont tenues à l'élaboration de dialogue d'objectifs et de ressources (DOR) contrairement aux autres unités. Le comité recommande d'étendre ce dispositif à toutes les UR. Les pôles de recherche embarquant des unités mixtes avec les ONR pourraient contribuer à partager leur expérience en la matière. Certains ONR se positionnant de surcroît en appui de la politique de formation, il conviendrait de penser à l'articulation des pôles de recherche avec les *collegia*.
- Continuer à associer les ONR dans les groupes de réflexion mis en place pour la trajectoire UniR.
- Dépasser le caractère essentiellement opérationnel et gestionnaire des comités ou cadres de rencontre mis en place. Le RAE indique qu'un Cesor, inscrit dans les statuts de l'UR1, a été installé. Or les entretiens

ont notamment montré que son orientation n'a pas été de s'occuper de questions stratégiques, ce que le comité recommande de corriger.

- Ne pas restreindre les travaux sur l'intégration aux seules problématiques scientifiques, mais traiter parallèlement les sujets de l'immobilier (personnels des ONR hébergés, plateformes partagées, etc.), des systèmes d'information, ce qui revient en bref à partager un certain nombre d'enjeux relatifs aux fonctions d'appui et de support.

2 / Un positionnement de l'université de Rennes 1 affirmé en recherche, formation, innovation en biologie-santé, en lien avec le numérique et le développement durable, avec ses partenaires

Pour créer des synergies efficaces dans ce champ scientifique, le comité recommande la poursuite des projets structurants en cours (Cité de la santé et *collegium* santé par exemple) en définissant une véritable feuille de route en formation, en recherche et en valorisation avec des déclinaisons opérationnelles dans le cadre d'un plan d'action à 5-10 ans associant les partenaires de l'UR1 : CHU, Inserm, établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche, EFS. Ce plan d'action pourrait se décliner en recherche, par la définition de projets aboutissant à une cohérence entre les axes de recherche clinique développés au sein du CHU et les thématiques de recherche des UMR. Il pourrait se décliner en formation, au travers du *collegium* santé, par l'amélioration de l'accueil des étudiants s'appuyant sur l'évolution des services de scolarité et des cours de première année des trois facultés de santé, par un partage des compétences, mais aussi par une réflexion commune sur l'ensemble de l'offre de formation, notamment au niveau master. En valorisation et innovation, il pourrait capitaliser l'activité des plateformes, par une facilitation des recherches communes aux équipes de recherche mais aussi par des échanges avec les entreprises de la métropole rennaise. En parallèle, le comité encourage l'UR1 à poursuivre et à développer le travail engagé dans le cadre des réunions de coordination UR1-CHU de Rennes²⁴⁵ pour se donner les moyens de faire aboutir les SPSI de l'UR1 et du CHU dans le cadre du plan de relance et du CPER. Cela permettrait de disposer d'infrastructures modernes pour la réalisation de projets ambitieux, nationaux, européens et internationaux, mais aussi de développer des projets relevant du domaine santé-bien-être dans le cadre d'UniR, avec notamment l'université Rennes 2 et l'EHESP. Dans la même veine, il paraît utile au comité de poursuivre le travail collaboratif avec les collectivités territoriales, notamment la métropole rennaise qui, lorsqu'elle aura finalisé l'aménagement du site de Villejean, a pour projet d'entreprendre l'aménagement du campus de Beaulieu, ou avec la région Bretagne qui soutient les projets en innovation en santé dans le cadre de sa nouvelle stratégie de spécialisation intelligente (S3).

Les liens de la santé avec le numérique et le développement durable sont thématiquement évidents, les intersections entre ces différents champs scientifiques étant très nombreuses (par exemple, de la bio-informatique, des *big data* aux effets de l'environnement sur la santé). Cependant, faire vivre ces liens requiert une politique volontariste qui peut être abordée sous l'angle immobilier en ce qu'il a de très structurant, par exemple au travers des projets immobiliers portés dans le cadre du CPER 2021-2027. Des outils comme la mise en place de partenariats du type « équipes embarquées » impliquant les équipes de santé et les équipes de recherche de sciences ou une réticulation entre les formations impliquées dans le numérique et le développement durable du *collegium* sciences et celles du *collegium* santé peuvent également être utilisés. Ces interactions multiples devraient permettre le montage de projets communs nationaux ou européens en formation (appuyés par le consortium EDUC), en recherche (organisés par les pôles de recherche) ou en innovation (valorisés par la Satt Ouest Valorisation ou les partenaires industriels) qui pourraient être stimulés par la région, sa *Smart Specialization Strategy* (S3) intégrant les trois dimensions.

3 / Une réorganisation structurelle de l'université engagée en vue d'une modernisation et optimisation des services et des composantes

Les missions des *collegia* définies dans les statuts de l'établissement sont centrées sur la formation. Elles sont larges et leur confèrent un rôle de coordonnateur au service du développement des composantes, de leur offre de formation, de la vie étudiante (y compris sous l'angle de la mobilité), du développement des partenariats (formation, recherche, innovation) au sein du site jusqu'à l'international, de l'articulation recherche-formation, ainsi qu'un rôle de stimulateur de projets et de contributeur à une réflexion stratégique et prospective. Ainsi, la formulation des compétences que peuvent exercer les *collegia* donne une grande liberté de mise en œuvre opérationnelle. Cependant, en pratique, il apparaît que la définition et le rôle des *collegia* devraient être précisés par la direction de l'établissement et non laissés à l'appréciation de chaque secteur. À terme, le comité recommande à l'établissement d'installer davantage les *collegia* dans le paysage leur

²⁴⁵ Réunion de coordination UR1-CHU de Rennes Perspectives immobilières, 24 novembre 2016.

permettant, dans un cadre fixé par l'établissement, de répondre à leur mission en termes d'initiatives au plus près des besoins en matière d'offre de formation.

Une première question autour de l'ouverture des *collegia* aux partenaires extérieurs concernés et l'occasion de créer des liens organiques entre ces *collegia* et les acteurs de l'ESR rennais est posée ; le comité ne peut se prononcer de manière univoque. Lorsque la coopération entre les acteurs de l'ESR rennais est déjà établie, comme c'est le cas dans le domaine de la santé, une ouverture paraît souhaitable. De plus, le *collegium* santé a vocation à intégrer toutes les formations de santé, y compris les formations paramédicales universitarisées et le site rennais a une vraie visibilité en santé publique (axes stratégiques de l'UR1, convention avec l'Inserm, master *Erasmus Mundus*, EHESP, projets en lien avec la métropole de Rennes et la région Bretagne). S'agissant des autres *collegia*, le comité recommande une réflexion approfondie, ayant pour objet d'analyser en quoi une intégration plus aboutie, allant pour certains à la fusion de composantes, permettrait d'assurer une meilleure cohérence de l'offre de formation de l'UR1 dans un premier temps, puis, dans un second temps, avec les établissements du site rennais partenaires d'UniR. Cela impliquerait de la part de l'équipe de direction un important travail de coordination, mais aussi d'écoute des communautés d'enseignants-chercheurs, d'enseignants, de Biats et d'étudiants de façon à développer des liens d'intérêts et de confiance vis-à-vis de ce projet. Différents degrés d'intégration en fonction des niveaux de coopération au sein des composantes de l'UR1, mais aussi des établissements de l'ESR du site rennais seraient à envisager. La question de la chronologie de la mise en place et du développement des *collegia* paraît importante.

Une autre question porte sur la subsidiarité, au regard de la position intermédiaire des *collegia* au sein de l'organisation de l'UR1. Elle doit être envisagée dans les deux sens. Au moment de la visite, si la subsidiarité ascendante (des composantes vers les *collegia*) semble être mise en place, cela paraît moins évident pour la subsidiarité descendante (de l'établissement vers les *collegia*).

Conclusion

Le comité considère que l'UR1 accomplit l'ensemble des missions qui lui sont attribuées dans son territoire d'implantation et qui sont dévolues à un établissement d'enseignement supérieur et de recherche. Elle est particulièrement en pointe dans l'accueil des étudiants, dans la formation continue et dans l'innovation pédagogique. En recherche, elle dispose de plusieurs secteurs d'excellence, jusqu'au niveau international, qu'elle a su développer en lien avec plusieurs ONR. Sur le plan administratif, elle a su récemment diversifier et professionnaliser ses organisations avec de nouvelles directions et développer des outils (SID) qui lui ont permis d'améliorer nettement son pilotage et sa démarche qualité, jusqu'à devenir une référence au niveau national dans certains secteurs, par exemple en matière de développement durable et responsabilité sociétale.

En réponse à des difficultés financières récentes, elle a su, grâce à des actions fortes et un pilotage plus strict, mettre en place plusieurs schémas directeurs efficaces (patrimoine, numérique, etc.) et développer des liens avec de nombreux partenaires dans le cadre de la valorisation qui devraient à terme lui permettre de disposer de financements pour développer ses projets ambitieux. Parmi ceux-ci, la structuration de la formation en *collegia* et de la recherche en pôles de recherche reste à clarifier et à expliciter aux communautés de personnels et d'étudiants.

Des efforts sont également à envisager dans plusieurs domaines précis. De façon prioritaire, sur le plan financier, l'actualisation annuelle de l'analyse des activités, la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois, des PPI pour le numérique et le patrimoine, une analyse de la soutenabilité de l'ensemble des formations sont des actions qui devraient permettre de consolider la trajectoire de l'établissement.

Par ailleurs, sur le plan de la recherche, le comité recommande d'étendre l'élaboration des dialogues d'objectifs et de ressources à l'ensemble des unités de recherche, de renforcer les moyens humains de la DRI, de définir les modes d'interaction avec les ONR au niveau de l'établissement et des pôles de recherche, d'améliorer l'accueil et la formation des doctorants et d'ouvrir davantage ses plateformes aux partenaires extérieurs.

Sur le plan de la formation, les outils assurant à l'établissement de répondre au mieux à sa mission d'enseignement du supérieur sont en place. Une meilleure appropriation des dispositifs est désormais attendue. En particulier, il s'agit d'amplifier la coordination et l'information des équipes pédagogiques pour permettre aux étudiants de bénéficier des dispositifs les plus adaptés, de mieux appréhender le devenir de ces étudiants en s'appuyant par exemple sur le réseau d'*alumni* qui reste à structurer, de mettre en place un schéma directeur de la vie étudiante afin de faciliter le dialogue avec la communauté étudiante et de permettre une meilleure compréhension de la stratégie de l'UR1 par cette communauté.

Au niveau international, s'il existe de belles réalisations, il reste à l'université à clarifier son positionnement, que ce soit en recherche comme en formation.

L'établissement se projette désormais dans le projet UniR dont la première étape formalisant le regroupement visé, la signature de la convention de coordination territoriale, devrait être franchie en 2021. Cet ambitieux projet est vu par le comité comme une réelle chance pour l'UR1 en rebond des échecs aux appels à projet du PIA. Les outils permettant la mise en œuvre d'UniR sont en place, il lui appartient désormais de les opérationnaliser dans une temporalité qui assure à la fois le maintien de la dynamique collective et l'adhésion des communautés. Le comité invite donc l'UR1, soutenue dans cette démarche par les collectivités territoriales (métropole rennaise et région Bretagne), à poursuivre son dialogue avec les établissements partenaires du projet UniR, tout en étant attentif à sa communication vis-à-vis de ses communautés.

1 / Les points forts

- Une affirmation assumée de la place de la recherche dans la stratégie de l'université de Rennes 1.
- Une mise en place réussie de systèmes d'information décisionnels thématiques.
- Une qualité du dialogue de la gouvernance et des directions avec l'ensemble de la communauté universitaire et les partenaires (académiques, organismes de recherche, monde socio-économique et collectivités territoriales).
- Une problématique immobilière maîtrisée et articulée avec un engagement au développement durable.

- Des outils efficaces d'interaction avec le monde socio-économique, en particulier la fondation Rennes 1 et les plateformes dans leur organisation en UMS, ainsi qu'une bonne adéquation entre moyens et ressources en valorisation.
- Un souci porté au bien-être (santé, sport, culture) et à l'accompagnement (orientation, insertion professionnelle) de l'étudiant et à la qualité de vie au travail des personnels.
- Un engagement fort et reconnu dans les dispositifs de transformation pédagogique et numérique, marqué par les réussites aux AAP du PIA (DUNE DESIR et NCU Coursus Idé@l).

2 / Les points faibles

- Une mise en place de structures (*collegia* et pôles de recherche) dont la finalité et l'articulation entre elles et avec les structures existantes ne sont pas encore clairement précisées pour la communauté.
- Une communication sur les actions entreprises et sur les différents dispositifs qui peine à aboutir aux fins recherchées, en interne comme en externe.
- Des actions multiples pour les relations internationales qui manquent encore de structuration.
- Un manque d'affichage d'objectifs ciblés dans certains domaines d'activités (valorisation, relations internationales, vie étudiante).
- Une politique doctorale peu lisible.

3 / Les recommandations

- Conforter la participation des composantes et des services dans la construction d'une politique de site.
- Poursuivre l'engagement dans la mise en œuvre du projet UniR, préciser le calendrier du plan d'action qui lui est attaché en veillant à maintenir la dynamique, établir un plan de communication interne autour de l'avancée du projet.
- Conforter le pilotage et la sincérité du budget, et privilégier dans sa construction le financement pluriannuel des investissements, notamment immobiliers et numériques.
- Optimiser l'affectation d'une masse salariale stabilisée par la construction d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).
- Conforter la politique d'assurance qualité par la construction d'une cartographie des risques et une analyse des activités économiques à coût complet, notamment de l'offre de formation, actualisée chaque année.
- Accroître encore la visibilité des plateformes auprès du monde socio-économique.
- Consolider le chantier d'internationalisation dans une stratégie partagée par la communauté de l'établissement visant à structurer ses différentes actions foisonnantes dans un cadre unifié, cohérent et bien ciblé.
- Dépassez l'échelon locorégional en valorisation et en innovation pour le développer au niveau européen, en lien avec la région (*Smart Specialization Strategy - S3*)
- Renforcer la coordination de la politique doctorale, pour l'amener au niveau des ambitions d'un établissement de recherche d'excellence à visibilité internationale.
- Clarifier les besoins de la communauté et les objectifs poursuivis en termes de vie universitaire, en lien avec les acteurs du territoire, en vue de la construction d'un schéma directeur de la vie étudiante de site.

Liste des sigles

#

2PE Plateforme projets européens

A

AAP Appel à projets
 Afnor Association française de normalisation
 AMI Appel à manifestations d'intérêt
 Anses Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement du travail
 APC Approche par compétences
 ARWU *Academic Ranking of World Universities*
 AUB Alliance universitaire de Bretagne

B

BI Budget initial
 Biatss Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
 BRIO Bretagne réussite information orientation
 BTS Brevet de technicien supérieur
 BU Bibliothèque universitaire

C

CA Conseil d'administration
 Cac Conseil académique
 CAF Capacité d'autofinancement
 CAMI *Computer Assisted Medical Interventions (LabEx)*
 CAMIn Cancer - microenvironnement – innovation (FHU)
 CCSTI Centre de culture scientifique technique et industrielle
 CDD Contrat à durée déterminée
 CDI Contrat à durée indéterminée
 CEJM Centre d'Excellence Jean Monnet
 Cesor Comité d'échanges et de suivi avec les organismes de recherche
 CFVU Commission de la formation et de la vie universitaire
 CHU Centre hospitalo-universitaire
 CIC-IT Centre d'investigation clinique d'innovation technologique
 CIC-P Centre d'investigation clinique plurithématique
 CNRS Centre national de la recherche scientifique
 COMIN Labs *Digital Communication and Information Sciences for the Future Internet (LabEx)*
 Comue Communauté d'universités et établissements
 Copil Comité de pilotage
 CPER Contrat de plan État-région
 CRBSP Comité de la recherche biomédicale et de santé publique
 Crous Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
 CSS Comité stratégique et scientifique
 CST Culture scientifique et technique
 Curif Coordination des universités de recherche intensive françaises
 Cursus Ide@l Cursus Innover-Développer-Etudier-Agir-(se) Lancer (NCU)
 CVEC Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DAPEC Direction d'aide au pilotage, d'évaluation et de contrôle de gestion
 DARI Direction des affaires et relations internationales
 DD&RS Développement durable et responsabilité sociétale

DEG	Droit, économie, gestion
DESIR	Développement d'un enseignement supérieur innovant à Rennes (DUNE)
DFVU	Direction de la formation et de la vie universitaire
DGS	Direction générale des services
DIL	Direction de l'immobilier et de la logistique
Dircom	Direction de la communication
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DOR	Dialogue d'objectifs et de ressources
Drac	Direction régionale des affaires culturelles
DRH	Direction des ressources humaines
DRI	Direction de la recherche et de l'innovation
DSPP	Droit-sciences politiques-philosophie
DUNE	Développement d'Universités Numériques Expérimentales

E

EC	Enseignant-chercheur
ECN	École centrale de Nantes
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EDUC	<i>European Digital UniverCity</i> (université européenne)
EFS	Établissement français du sang
EHESP	École des hautes études en santé publique
Enib	École nationale d'ingénieurs de Brest
Ensam	École nationale supérieure d'arts et métiers
ENSCR	École nationale supérieure de chimie de Rennes
ENS	École normale supérieure
Ensaï	École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information
ENSSAT	École nationale supérieure des sciences appliquées et de technologie
Ensta	École nationale supérieure des techniques avancées de Bretagne
EPE	Établissement public expérimental
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERC	<i>European Research Council</i>
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESIR	École supérieure d'ingénieurs de Rennes
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche

F

FHU	Fédération hospitalo-universitaire
FLE	Français langue étrangère

G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Gip	Groupement d'intérêt public
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
HRS4R	<i>Human Resources Strategy for Researchers</i>

I

IdEx	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IFSI	Institut de formation en soins infirmiers
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGESR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IGO	<i>Immunotherapy Graft Oncology (LabEx)</i>
IGR	Institut de gestion de Rennes
IMT	Institut Mines-Télécom
Inrae	Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement
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
lpag	Institut de préparation à l'administration générale
IRD	Institut de recherche pour le développement
IRL	<i>International Research Laboratory</i>
IRP	<i>International Research Project</i>
IRT	Institut de recherche technologique
I-Site	Initiative Science-innovation-territoire-économie
ITA	(Personnels) Ingénieurs, techniques et administratifs
IUF	Institut universitaire de France
IUT	Institut universitaire de technologie

L

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
Lebesgue	Centre de mathématiques Henri Lebesgue : fondements, interactions, applications et formation (LabEx)
LPR	Loi de programmation de la recherche

M

MCF	Maître de conférences
Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MIPNES	Mission de la pédagogie et du numérique pour l'enseignement supérieur
MODO	Cellule modernisation de l'organisation
Mooc	<i>Massive Open Online Course</i>
MS	Masse salariale

N

NCU	Nouveaux cursus à l'université
NeurInfo	Imageur par résonance magnétique de pointe pour la recherche et la clinique

O

Oniris	École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique
ONR	Organismes national de recherche
ORE	loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants
OSE	Organisation des services d'enseignement

P

Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
PEPS	Passion enseignement et pédagogie dans le supérieur
PEDR	Prime d'encadrement doctoral et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIA4	Quatrième programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PMD	Plan de modernisation et de développement
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Partenariat public-privé
PPP	Projet personnel et professionnel
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PR	Professeur des universités
PV	Procès-verbal

Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RE	Recettes à l'encaissement
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RHU	Recherche hospitalo-universitaire en santé
RI	Relations internationales

S

S3	<i>Smart Specialization Strategy</i> (stratégie de spécialisation intelligente)
SAIC	Service d'activités industrielles et commerciales
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCELVA	Service commun d'étude des langues vivantes appliquées
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDN	Schéma directeur du numérique
SDP	Surface de plancher
SFCA	Service formation continue et alternance
SHN	Sportif de haut niveau
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
SITI	Suivi immunologique des thérapeutiques innovantes
SOIE	Service orientation insertion entrepreneuriat
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
STAPS	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SUPTICE	Service universitaire de pédagogie et des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

T

TECH SAN	Technologies innovantes en santé (FHU)
TGU	Très grande unité
TherA-Image	Plateforme de thérapie assistée par les technologies de l'image

U

UBL	Université Bretagne Loire
UBO	Université de Bretagne Occidentale
UBS	Université de Bretagne-Sud
UE	Unité d'enseignement
UEB	Université européenne de Bretagne
UFG	Université franco-géorgienne
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMS	Unité mixte de service
UNAM	Université Nantes-Angers-Le Mans
UniR	Université de Rennes
UR	Unité de recherche
UR1	Université de Rennes 1
UR2	Université de Rennes 2

V

VP	Vice-président / vice-présidence
VPE	Vice-président étudiant

Observations du président de l'université de Rennes 1



Rennes, le 20 juillet 2021

Monsieur le Directeur,

Notre université tient à saluer la qualité du travail mené par les experts du comité HCERES tant sur les points forts que les axes de progrès et les recommandations. Ces préconisations s'avèrent extrêmement utiles pour la préparation du CQ 2022-2027.

Nous partageons d'abord les points forts mis en évidence dans le rapport :

En recherche et innovation : une affirmation assumée de la place de la recherche dans la stratégie de l'université de Rennes 1, des outils efficaces d'interaction avec le monde socio-économique, en particulier la Fondation Rennes 1 et les plateformes dans leur organisation en UMS, ainsi qu'une bonne adéquation entre moyens et ressources en valorisation.

En formation et vie étudiante : un engagement fort et reconnu dans les dispositifs de transformation pédagogique et numérique, marqué par les réussites aux AAP du PIA (DUNE DESIR et NCU Coursus Idé@!), un souci porté au bien-être (santé, sport, culture) et à l'accompagnement (orientation, insertion professionnelle) de l'étudiant.

En pilotage et gouvernance : une mise en place réussie de systèmes d'information décisionnels thématiques ; une problématique immobilière maîtrisée et articulée avec un engagement au développement durable ; une qualité du dialogue de la gouvernance et des directions avec l'ensemble de la communauté universitaire et les partenaires (académiques, syndicaux, organismes de recherche, monde socio-économique et collectivités territoriales) ; l'intérêt porté à la qualité de vie au travail des personnels.

La reconnaissance de ces points forts marque la qualité du travail mené dans un contexte tendu entre 2016 et 2020 et les résultats exemplaires obtenus grâce à l'engagement de toute notre communauté.

Ces résultats sont une fierté collective. Notre établissement fait de ces points forts reconnus des leviers de développement pour le projet d'établissement 2022-2027. Comme évoqué par les experts, l'objectif partagé par notre communauté est de conforter la politique de recherche, de formation, d'innovation et d'internationalisation au service de la communauté, de la société et du territoire.

Cette ambition s'appuie sur ces résultats prometteurs.

Notre université partage également les axes d'amélioration et les recommandations du comité sur :

- la politique de modernisation à poursuivre et la construction d'une GPEC ambitieuse rendue possible par les marges de manœuvre financière retrouvées,
- la structuration de la politique européenne et d'internationalisation à renforcer,
- le soutien à la politique de valorisation,
- le renforcement du doctorat
- la nouvelle structuration en collegia de formation et pôles de recherche et l'engagement dans la politique de site UniR,
- l'importance d'une politique de communication et de conduite du changement renforcée dans le contexte UniR et de transformation de l'établissement,
- le soutien à la vie étudiante d'établissement et de site.

L'université dans le cadre de son plan de modernisation et de développement (PMD) a réussi, lors du contrat 2016-2021, à conforter ses bons résultats et renforcer ses marges de manœuvre. Elle s'engage à aller plus loin. Elle rejoint les experts et s'engage dans le cadre du projet d'établissement 2022 – 2027 à renforcer le pilotage et la sincérité du budget ; privilégier dans sa construction le financement pluriannuel des investissements, notamment immobiliers et numériques ; optimiser l'affectation d'une masse salariale stabilisée par la construction d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) ; conforter la politique d'assurance qualité par la construction d'une cartographie des risques et une analyse des activités économiques à coût complet, notamment de l'offre de formation, actualisée chaque année. Ainsi, l'établissement s'est-il engagé dans la mise en place de P2CA (Projet de connaissances des coûts des activités), méthode



de calcul des coûts initiée par le ministère. Les premières données, exercice 2020, devraient être exploitables dès la rentrée universitaire 2021 et permettre de quantifier le degré de soutenabilité de l'offre de formation – incluant formation continue et l'apprentissage – et, à l'aide de l'outil d'élaboration de l'offre de formation, celui de son évolution pour septembre 2022.

Cette comptabilité analytique, conjuguée à une refonte de l'architecture budgétaire qu'il est prévu d'échelonner sur les exercices 2022 et 2023, permettra à l'université d'améliorer ses prévisions et d'enclencher une démarche de pluri-annualité tant pour ses investissements que ses recrutements, donnant ainsi de la lisibilité à ses composantes et services. Pour concilier les besoins de court, moyen et long termes, l'université a établi une cartographie des emplois qu'il convient de compléter par la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences. L'objectif est de définir les besoins en ressources humaines, à court et moyen termes, avec les composantes et services, de déterminer les familles de métiers, d'en décliner des fiches de postes, les besoins de formation et d'enrichir les parcours professionnels afin d'anticiper les besoins de demain.

Concernant la construction d'une cartographie des risques, l'université recrute actuellement un contrôleur interne comptable et financier conformément à la réglementation. L'université souhaite aller plus loin en définissant la cartographie des risques stratégiques de l'établissement et revisiter les processus à hauts risques prioritairement. Sans plus attendre, le processus de soutien à la formation est actuellement en cours de révision avec l'ensemble des parties prenantes. L'étude du processus de gestion de crise a également démarré. A chaque fois, la démarche est participative afin d'irriguer l'ensemble de la communauté pour mieux mesurer les impacts de ces améliorations continues du fonctionnement.

Cette dynamique a déjà été enclenchée avec succès dans le cadre du PMD.

L'université poursuivra également la structuration de sa politique européenne et internationale. Notre université bénéficie d'une politique européenne et internationale riche. Grâce à une politique proactive et une forte dynamique de ses personnels, elle a défini et identifié, en Europe et hors Europe, des partenariats privilégiés, combinant formation et recherche, dans plusieurs disciplines et thématiques pour renforcer ce développement international. Elle a engagé le chantier de l'internationalisation dans une stratégie partagée par la communauté de l'établissement visant à structurer ses différentes actions dans un cadre unifié, cohérent et bien ciblé. La charte Erasmus + – en cours d'instruction au moment de la visite du comité et non communiquée – a ainsi recueilli finalement la note maximale (100/100) de la part de la Commission européenne certifiant la qualité du travail mené et la stratégie proposée. La participation de l'UR1 aux actions Erasmus + sera centrale dans sa stratégie internationale. Les actions Erasmus seront utilisées pour renforcer et développer la coopération aux niveaux européen et international ainsi que pour accroître la participation des étudiants et du personnel de l'université dans le but de (i) renforcer leur internationalisation, (ii) promouvoir une meilleure intégration professionnelle et favoriser leur évolution de carrière, (iii) élargir l'éventail des candidats potentiels aux actions internationales. Des efforts spécifiques seront entrepris pour développer des synergies entre l'enseignement, la recherche et l'innovation pour lesquelles l'université européenne EDUC (pour European Digital UniverCity) sera un levier politique et opérationnel important. Pour le CQ 2022-2027, afin de consolider la bonne implémentation des actions du Programme, une synergie plus importante va être assurée entre les vice-présidents International et Europe, Formation et Vie Universitaire, Recherche et Innovation, les services de la DARI, la DFCU ainsi que les directions de composantes. L'UR1 continuera également de renforcer sa capacité administrative et financière à gérer les projets lauréats de sorte à mieux accompagner leur mise en œuvre.

L'UR1 s'engagera également fortement pour Horizon Europe. Elle bénéficie déjà de l'expérience acquise de longue date pour la gestion des projets de recherche (plus de 18 M€ gérés sur le programme H2020) avec un rôle pilote au service du collectif des établissements bretons par le portage administratif d'un service d'ingénierie de projet, la plateforme de projets européens (2PE) avec le soutien de la Région Bretagne. Le projet d'établissement 2022-2027 sera aussi l'occasion de continuer à conforter notre dynamique de recherche collaborative en synergie avec les organismes de recherche nationaux. L'UR1 coordonne actuellement une quinzaine de Laboratoires CNRS internationaux et 3 ITN (Innovative Training Networks), dont un ITN-EID (European Industrial Doctorates), (une des deux uniques coordinations en France) et a accueilli 5 nouveaux lauréats MSCA IF (Marie Skłodowska-Curie Actions Individual Fellowships) en 2019, montrant le dynamisme



de ses membres et leur intérêt pour ces programmes. L'université s'engage à renforcer ces mises en réseau dans un cadre cohérent et unifié pour offrir de nouvelles opportunités afin de créer et transmettre de nouvelles connaissances par la formation, la recherche et l'innovation dont il faut renforcer le lien. En effet, les nouveaux partenariats et l'établissement de relations de confiance en et hors d'Europe avec des établissements de qualité nous permettent de progresser, toujours dans le but de préparer demain au service de la science et de la société.

L'université s'engage résolument à dépasser l'échelon métropolitain et régional en valorisation et en innovation pour le développer au niveau européen, en lien avec la région et sa Stratégie de Spécialisation Intelligente (S3). C'est tout l'enjeu du campus d'innovation et le rôle clé joué par UR1 en tant que premier actionnaire de la SATT. L'université s'engage pour le prochain CQ à accroître encore la visibilité des plateformes auprès du monde socio-économique et à renforcer sa participation aux infrastructures de recherche européennes. Elle entend profiter des opportunités offertes par le PIA 4 et les outils de financement européens pour conforter la dynamique de la politique de valorisation d'établissement et de site.

L'université partage aussi la nécessité de renforcer la coordination de la politique doctorale, pour l'amener au niveau des ambitions d'un établissement de recherche d'excellence à visibilité internationale. L'université de Rennes 1 place en effet le doctorat au tout premier rang de ses formations phares et comme un instrument stratégique de développement et de soutien de sa politique de recherche et d'innovation. L'université de Rennes 1 apprécie les recommandations du comité pour une politique en matière doctorale « *toujours plus ambitieuse et plus attractive, coordonnant la formation, le projet professionnel, l'accueil des étudiants internationaux, la vie doctorante, l'accentuation de la communication institutionnelle et bilingue vers les doctorants* ». Elle s'engage à encore progresser sur ces différents points pour consolider sa place d'université intensive de recherche et son objectif premier, à savoir la construction d'une grande université de recherche rennaise en lien avec le projet UniR. Le site Grand Ouest a souffert de la politique doctorale déployée sur un très grand périmètre géographique birégional (ComuE UBL), empêchant des interactions optimales entre doctorants d'une même école doctorale et compliquant l'organisation administrative. C'est pour cette raison qu'UR1 et une très large majorité des autres établissements de l'ex-ComuE ont souhaité réduire ce périmètre au territoire breton (et ligérien), pour reconfigurer les écoles doctorales sur un périmètre géographique et institutionnel (centrage métropolitain ou régional) maîtrisé, avec des effectifs doctorants demeurant importants mais autorisant une grande réactivité et une interactivité forte. Le renforcement du pôle doctoral rennais (l'université de Rennes 1 comptant pour 40% des effectifs doctorants bretons) constitue une priorité comme le sera la capitalisation sur les acquis positifs issus de l'expérience UBL : maintien et consolidation des périmètres scientifiques des écoles doctorales, des modalités de financement par les établissements co-accrédités, des outils web déjà développés, une offre de formation variée, une expertise sur les enquêtes relatives au devenir des docteurs ...

L'université s'engage aussi à poursuivre la nouvelle structuration de son organisation en collegia de formation et pôles de recherche en clarifiant l'organisation et l'évolution en grandes facultés fédérales en sciences et en santé. L'enjeu est ainsi, comme évoqué avec le comité, de conforter la participation des composantes et des services dans la construction d'une politique de site. Une démarche participative des composantes a démarré en janvier 2021 et se décline dans un premier temps sur les projets propres à chaque composantes (en identifiant les bénéfices et les risques du regroupement) puis sur les projets communs de chaque collegium. Les résultats de la démarche doivent permettre de définir une cible avant la fin de l'année 2021. Les pôles de recherche co-pilotés avec les organismes nationaux de recherche ont aussi vocation à évoluer en pôles de site.

Cette démarche s'inscrit dans la perspective de création d'un établissement public expérimental dans le cadre de la convention de coordination territoriale (CCT) UniR. La trajectoire institutionnelle envisagée est bien celle d'une transformation similaire à celle de l'université Paris-Saclay, bien « *assumée par l'établissement qui se mobilise pour emporter l'adhésion des autres partenaires du site* ». Nous remercions le comité pour son avis positif sur ce parangonnage qui repose sur le caractère progressif de l'implication de structures associées à l'ESR (des universités et des écoles d'origines diverses) et leur association dans des réponses aux AAP du quatrième programme d'investissements d'avenir (PIA4) ou à des AAP européens. L'avis positif du comité sur le processus-modèle choisi pour le futur établissement considéré comme réaliste conforte la dynamique en cours. Forte de cet avis positif, l'université s'engage ainsi à poursuivre la mise en œuvre du projet UniR avec ses partenaires de site, préciser le calendrier du plan d'action qui lui est attaché en renforçant la dynamique, établir un plan de communication interne autour de l'avancée du projet.



Concernant les pôles de recherche et l'association positive en cours avec les organismes nationaux de recherche (ONR), l'université tient à dissiper l'ambiguïté : l'objectif est-il une université intégrée liant l'UR1 et les ONR ou une université intégrée de site ? La cible est bien une université intégrée de site sous forme d'EPE, établissement public expérimental (EPE), à l'instar de la transformation réussie de Paris Sud avec ses partenaires académiques en EPE au service du site de Saclay. Dans cette perspective, tous les établissements du site rennais sont associés aux discussions avec les 4 ONR (CNRS, Inria, Inserm, Inrae) et dans la co-construction pour renforcer la dynamique collective de recherche et d'innovation sur le site, notamment dans le cadre du PIA 4 (projet ExcellencES sous toutes formes, etc.) et de Horizon Europe.

L'université de Rennes 1 s'engage à donner encore plus d'ampleur à cette dynamique collective en matière de recherche en étendant l'élaboration des dialogues d'objectifs et de ressources annuels à l'ensemble des unités de recherche, en clarifiant les attributions des pôles de recherche et en définissant plus avant les modes d'interactions avec les ONR. La signature du contrat d'objectif et de performance et la création du Centre Inria de l'Université de Rennes constitue une opportunité pour la reconnaissance et une meilleure efficacité du site. Nous partageons ainsi la vision du comité selon lequel il convient d'associer étroitement les ONR dans la trajectoire du projet UniR.

Le pilotage scientifique des pôles de recherche -en cours d'installation- sera à cet égard renforcé. Il est actuellement assuré conjointement par l'UR1 et les ONR. Ce pilotage prendra en compte tous les établissements tutelles UniR et associés dans le cadre du projet d'université intégrée/d'établissement public expérimental (EPE). Pour l'évolution statutaire à venir, conformément aux recommandations, un règlement intérieur est bien envisagé pour chaque pôle, établissant sa gouvernance, sa composition, ses missions et responsabilités sur les ressources : politique d'emploi enseignants-chercheurs et BIATSS et d'attractivité des talents, répartition de contrats doctoraux, pilotage des plateformes en lien avec les UMS (UAR). Les travaux sur l'intégration et l'association des ONR à l'université intégrée ne se limiteront pas aux seules problématiques scientifiques, mais traiteront parallèlement les sujets de l'immobilier (personnels ONR hébergés, plateformes partagées, etc.) et des systèmes d'information, pour partager les enjeux relatifs aux fonctions d'appui et de support. Enfin, les pôles de recherche devront aussi renforcer l'articulation formation-doctorat-recherche en lien avec les collegia de formation.

L'université tient également à remercier le comité pour son analyse approfondie pour créer des synergies efficaces dans le champ scientifique de la Santé en lien avec le Numérique et l'Environnement/Santé publique et Santé planétaire, dans cette perspective de structuration et de transformation du site au service d'une reconnaissance renforcée.

L'université de Rennes 1 s'engage à poursuivre les projets structurants en cours (Cité de la santé et collegium Santé...) en définissant une véritable feuille de route en formation, en recherche et en innovation-valorisation, avec des déclinaisons opérationnelles dans le cadre d'un plan d'actions partagées correspondant au contrat 2022-2027 associant les partenaires de l'UR1 : CHU, CLCC, Inserm, EFS et établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche : Université de Rennes 2, EHESP, etc. dans les domaines du bien-être et de la santé. Ce plan d'actions se déclinera en formation, au travers du collegium Santé, par l'amélioration de l'accueil des étudiants s'appuyant sur l'évolution des services de scolarité et des cours de première année des trois facultés de santé, mais aussi par une réflexion commune sur l'ensemble de l'offre de formation, notamment au niveau master. A cet égard, le collegium Santé a vocation à intégrer toutes les formations de santé, y compris les formations paramédicales universitarisées. Le site rennais a une vraie visibilité en santé publique : axes stratégiques de l'UR1, convention UR1 avec l'Inserm, master Erasmus Mundus, mention Santé publique co-accréditée UR1 UR2 EHESP, projets en lien avec la métropole de Rennes et la région Bretagne. La santé publique et planétaire constitue de fait une thématique fédératrice du site rennais et de la Bretagne (cf. « One Health »).

En valorisation et innovation, le plan capitalisera sur l'activité des plateformes par une meilleure mise en visibilité des compétences technologiques et humaines, pour faciliter les collaborations entre équipes de recherche et les échanges avec les entreprises de la métropole rennaise avec le soutien de la SATT OV.

Conformément à la suggestion du comité, l'université s'engage également à favoriser la mise en place de partenariats du type « équipes embarquées » impliquant les équipes de Santé et les équipes de recherche de sciences où une réticulation entre les formations impliquées dans le numérique et le développement durable du collegium Sciences et celles du collegium Santé peut également être utilisée. Ces interactions multiples faciliteront le montage de projets communs nationaux ou européens en formation (appuyés par le consortium EDUC), en recherche (appuyés par les pôles de recherche) ou en innovation (opérés par la SATT OV ou les partenaires industriels) stimulées par la Région dont la Stratégie de Spécialisation Intelligente (S3) intègre les trois dimensions. Cette démarche est déjà en cours grâce à un partenariat avec le Centre Recetox de l'Université Masaryk (Brno, Tchéquie) membre de l'alliance EDUC et l'Isret (Institut de recherche en santé environnement et travail) (tutelles : UR1 EHESP Inserm) qui se traduira par un événement commun autour de



l'exposome et de la santé planétaire soutenu et labellisé par la présidence française de l'Union Européenne (PFUE) à Bruxelles au premier semestre 2022.

Cette politique de transformation interne et externe s'accompagnera, comme recommandé par le comité, par une politique de communication renforcée sur les actions entreprises et une politique de conduite du changement. L'établissement souhaite élaborer un plan de communication interne et externe afin de donner de la visibilité à sa stratégie et à l'ensemble des activités qui en découlent pour tous les acteurs de la communauté et pour son écosystème. De nombreuses actions de communication ont déjà été conduites telles que la refonte de l'ENT à l'interne ; elles méritent toutefois d'être plus lisibles. La crise sanitaire a montré le potentiel et les compétences existant mais a aussi mobilisé les forces au détriment des projets de plus long terme.

Nous rejoignons l'avis du comité sur le besoin d'objectifs et d'indicateurs en lien avec la structuration dans le futur projet et contrat d'établissement. Cette politique de structuration renforcée de l'établissement et du site bénéficiera d'objectifs ciblés dans les différents domaines d'activités notamment valorisation (en particulier au niveau des activités partenariales et de transfert de technologie de création de start-up), relations internationales, vie étudiante.

L'université mène cette politique de transformation et de reconnaissance renforcée au service de la jeunesse. La période pandémique a mis en avant l'importance du rôle des représentants étudiants, effectivement trop peu connus des étudiants et trop peu saisis. L'université a déjà entrepris des échanges avec les élus pour dégager leurs besoins et l'aide qu'elle peut leur apporter dans leurs missions. Ainsi, à l'occasion des prochaines élections, plusieurs actions sont prévues pour donner de la visibilité aux élus et expliciter leur rôle, les encourager à se saisir des moyens de remplir leur mission dans de meilleures conditions (aménagement d'études) et de la valoriser (VEE) ; favoriser la participation aux élections (candidats et électeurs), dégager dans chaque campus rennais un local de permanence pour les élus des conseils centraux.

Nous veillerons en outre à renforcer les moyens alloués à nos vice-présidents étudiants.

Au cours de l'année 2020-2021, des référents étudiants de composantes ont été identifiés et associés au sein de l'Assemblée des Étudiants, dont la vocation est d'assurer l'interface entre les étudiants des composantes et la vice-présidente étudiante en charge de la qualité de vie étudiante, à l'initiative de cette action au début de son mandat (juillet 2020).

Si les associations sont en lien naturel avec le Pôle Vie Étudiante qui les accompagne dans leurs projets, le recours à de nouveaux outils numériques a permis la création d'un groupe (Teams) dans lequel tous les bureaux associatifs ont été invités à s'inscrire pour discuter, échanger de bonnes pratiques, donner à connaître leur projet et s'entraider. C'est également un canal de discussion direct avec la vice-présidente déléguée en charge de la Vie Étudiante.

L'université s'engagera ainsi sur la vie étudiante pour clarifier les besoins de la communauté et les objectifs poursuivis, en lien avec les acteurs du territoire, en vue de la construction d'un schéma directeur de la vie étudiante de site. La structuration de site se poursuit puisque le Comité d'Orientation Thématique est devenu un Comité de Pilotage qui, au-delà des référents Vie Étudiante des établissements, inclut des représentants de la communauté universitaire et notamment les VPE des deux universités et un représentant étudiant des écoles. Les travaux initiés visent à favoriser et encourager les échanges en réseau et les collaborations entre associations des différents établissements, notamment par une labellisation UniR.

L'ensemble des points forts, axes de progrès et recommandations mis en avant dans le rapport seront ainsi suivis pour conforter la dynamique positive de l'établissement et du site.

Avec nos remerciements, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes salutations distinguées.

David Alis

Président de l'université de Rennes 1

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université de Rennes 1 a eu lieu du 2 au 4 février 2021. Le comité était présidé par Monsieur **Luc HITTINGER**, professeur des universités-praticien hospitalier (cardiologie) au centre hospitalo-universitaire Henri-Mondor, ancien président de l'université Paris-Est-Créteil-Val-de-Marne (Upec).

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Clotilde BOULANGER**, professeure des universités (chimie), vice-présidente déléguée à la stratégie doctorale, ancienne vice-présidente du conseil scientifique de l'université de Lorraine.
- Monsieur **David CASSAGNE**, professeur des universités (physique), vice-président délégué au numérique pour la formation de l'université de Montpellier, ancien vice-président en charge des questions et ressources numériques de la Comue Languedoc-Roussillon Universités.
- Madame **Sabine CHAUPAIN-GUILLOT**, maître de conférences (sciences économiques), vice-présidente formation et insertion professionnelle et vice-présidente du conseil de la formation de l'université de Lorraine.
- Madame **Nada CHBAT**, architecte, paysagiste et professeure (sciences et architecture du paysage), ancienne chargée des relations internationales, Université Libanaise (Liban).
- Monsieur **Jean-Yves DE LONGUEAU**, ancien chargé de mission à l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), ancien sous-directeur des affaires européennes, des formations post-licence, et de la vie étudiante au ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri).
- Monsieur **Bruno MARRONI**, directeur de Protisvalor, filiale de valorisation d'Aix-Marseille Université.
- Monsieur **Pierre-Antoine SUAREZ**, vice-président étudiant de l'université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), étudiant en double licence droit-LLCER anglais.

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-evaluation>.

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)