

DELIBERATION CA053-2014

Vu le décret 71-871 du 25 octobre 1971 portant création de l'Université d'Angers

Vu les articles L123-1   L123-9 du code de l' ducation

Vu le livre VII du code de l'éducation et notamment son article L719-7

Vu le code des statuts et règlements de l'Université d'Angers

Vu les convocations envoyées aux membres du conseil d'administration le 12 septembre 2014.

■ **Objet de la délibération** Document d'orientation stratégique

Le conseil d'administration réuni le 26 septembre 2014 en formation plénière, le quorum étant atteint, arrête :

Le document d'orientation stratégique est approuvé.

Cette décision a été adoptée à main levée à la majorité, avec 11 voix pour, 7 voix contre et 6 absences.

Fait   Angers, le lundi 6 octobre 2014

Jean-Paul SAINT-ANDRÉ

Président de l'Université d'Angers

*Pour le président
Et par délégation
Le Directeur général des services*



La présente délibération est immédiatement exécutoire. Elle pourra faire l'objet d'un recours administratif préalable auprès du Président de l'Université dans un délai de deux mois   compter de sa publication. Conformément aux articles R421-1 et R421-2 du code de justice administrative, en cas de refus ou du rejet implicite consécutif au silence de ce dernier durant deux mois, ladite décision pourra faire l'objet d'un recours auprès du tribunal administratif de Nantes dans le délai de deux mois. Passé ce délai, elle sera reconnue définitive.

Affiché le : **9 octobre 2014**

CONSEIL D'ADMINISTRATION

26 septembre 2014

Point 01
COMUE UNIVERSITÉ
BRETAGNE-LOIRE

1.1.	DOCUMENT STRATÉGIQUE	2
1.2.	INFORMATION : DOCUMENT DROITS ET DEVOIRS	21



université
angers

1.1. DOCUMENT STRATÉGIQUE

Il est demandé au conseil d'administration d'approuver le document d'orientation stratégique

UBL

Université Bretagne Loire

Document d'Orientation Stratégique

Communauté d'Universités et Etablissements de
Bretagne et Pays de la Loire

(24 Juillet 2014)

Vers la création de l'Université Bretagne Loire

Les établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche des Régions Bretagne et Pays de la Loire ont décidé de se regrouper pour créer une Communauté d'Universités et Etablissements « Université Bretagne-Loire » (UBL). Ce document présente les orientations stratégiques pour l'UBL. Il expose en première partie le contexte dans lequel se développe le projet. Ensuite, sur les bases d'une analyse des caractéristiques du site inter-académique il présente l'ambition et les orientations stratégiques. La dernière partie décrit quant à elle les leviers de déploiement qui seront actionnés. Ce document est un point d'étape de la construction de la ComUE UBL et a vocation à nourrir le dialogue avec tous les acteurs.

I – Analyse du contexte :

La création et la structuration de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche ainsi que les classements internationaux ont eu une forte influence sur les orientations politiques françaises en la matière. L'ambition clairement affichée est de placer la France aux premiers rangs mondiaux de l'économie de la connaissance. En douze ans, le paysage national de la recherche et de l'enseignement supérieur a beaucoup évolué. L'éventail législatif et réglementaire s'est enrichi de nombreux textes fondateurs : les arrêtés d'avril 2002 relatifs au LMD, la loi de programme pour la recherche d'avril 2006 (prévoyant notamment la création des PRES), la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (LRU) en 2007 et enfin la loi ESR du 22 juillet 2013. En appui à cette politique, différents dispositifs opérationnels ont été mis en place visant à promouvoir l'excellence et la lisibilité de pôles universitaires dont la création des RTRA fin 2006, l'opération Campus en 2008 et le premier programme des Investissements d'Avenir en 2010. Il est à noter que dans la même période (2004) étaient créés les pôles de compétitivité, complément économique au volet enseignement/recherche.

Dans ce contexte et par une forte mobilisation de leurs acteurs, les régions Bretagne et Pays de la Loire ont su être présentes : trois pôles à vocation mondiale (Mer Bretagne Atlantique, Images et Réseaux et Végépolys), plusieurs pôles nationaux (EMC2, ID4CAR, Valorial, S2E2, Atlanpole Biothérapie, Elastopole), le GIS Européen MER (financé dans le cadre de l'appel d'offre RTRA) et les RTRA IEA et CENTAURE, la création du PRES UEB et du PRES L'UNAM, les campus prometteurs « UEB c@mpus » et nantais. Les collectivités territoriales ont joué pleinement l'effet levier pour le développement de nos territoires.

Par ailleurs, faisant suite à une longue période de coopération ayant conduit à la création de nombreuses entités communes, comme par exemple des UMR, des plateformes (Biogenouest, PUR) et des établissements (Agrocampus Ouest...), les acteurs de l'ESR de Bretagne et des Pays de la Loire ont décidé, en 2010, de faire alliance, pariant sur leurs complémentarités pour déposer des projets innovants et fédérateurs et atteindre la « masse critique » souhaitée dans le cadre du PIA1.

Malgré l'insuccès à l'Idex du PIA1 qui peut être lié à un manque de culture commune et de structuration initiales, les nombreux succès obtenus (Labex, Equipex, plateformes, IHU prometteurs, cohortes, IRT, ITE, SATT, etc.) ont montré la pertinence de la mise en commun des compétences, savoir-faire et créativité des acteurs.

La loi du 22 juillet 2013, par sa logique de regroupement, porte dans ses gènes les fondements d'une coopération renforcée sur les territoires. Cette loi, parce qu'elle impose de penser « territoire », nous ramène à nos fondamentaux sans pour autant amoindrir l'impératif de positionnement à l'international de l'ESR français. Il s'agit donc de « ***Mieux collaborer pour mieux exister dans le concert international de la connaissance*** ». La loi appelle ainsi à la prise de conscience d'une communauté de destins partagée entre universités et établissements des régions Bretagne et Pays de la Loire. L'émergence progressive, et désormais la concrétisation, du projet de ComUE *Université Bretagne Loire* résulte de cette prise de conscience collective.

II – Analyse atouts, faiblesses, opportunités, risques :

Le diagnostic territorial, notre expérience collective et les échanges permettent de convenir de l'analyse suivante pour l'UBL :

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Un potentiel scientifique qui place l'inter-région au 4^{ème} rang national ; - De nombreuses collaborations scientifiques entre les deux régions, la pratique de l'interdisciplinarité et de très nombreuses collaborations internationales ; - Les succès du PIA1 qui constituent le socle collaboratif et une vraie expérience de travail en commun ; - Des outils communs au service du site : SATT, etc... - La présence de nombreuses grandes écoles, organismes de recherche et EPIC dans le périmètre, dont plusieurs sont d'ores et déjà inter-régionaux ; - Des implantations ESR réparties sur l'ensemble des territoires ; - Les acquis de l'UEB et de L'UNAM ; - Les acquis du <i>Réseau Universitaire Ouest Atlantique</i>, 10 universités, depuis 2001 ; - Des taux de réussite au baccalauréat au premier rang national ; - Une offre de formation très riche ; - Des spécificités territoriales (mer, agroalimentaire, STIC, etc.) qui se traduisent par des recherches du meilleur niveau ; - Des politiques et des outils bien identifiés d'appui au développement de l'ESR portés par les deux Régions ; un engagement notoire des Métropoles ; - Qualité du dialogue entre l'ESR et son environnement politique et socio-économique - Dynamisme reconnu des territoires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Une culture de collaboration à grande échelle à amplifier ; - Les distances entre certains sites ; - Un taux de poursuite en études supérieures en dessous de la moyenne nationale ; - Une proportion de doctorants inférieure à la moyenne nationale ; - Une attractivité et une visibilité internationales d'ensemble limitées ; - Un lien encore insuffisant avec le monde socio-économique ; - La fragilité du modèle économique des établissements ; - Le contexte économique global ; - Politiques de soutien ESR différenciées entre les deux régions.
Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> - La politique de site de la loi du 22 juillet 2013 qui place la coopération devant la compétition ; - Le PIA 2 qui peut donner les moyens de l'ambition collective et assurer l'effet d'entraînement escompté ; - H2020 et les moyens qu'il représente ; - L'octroi d'un nombre significatif d'emplois, sur les mille postes annuels pour la politique de site, levier indispensable de déploiement de l'UBL ; - L'homologie des S3 et SRDEI bretonnes et ligériennes ; - Une volonté forte et partagée des acteurs de faire émerger dans le Grand-Ouest un pôle scientifique de niveau international ; - Le campus numérique breton et la structuration des services universitaires de pédagogie ; - L'originalité du modèle UBL. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les inquiétudes des personnels et des étudiants ; - La réduction du déficit public et l'incidence sur les dotations des établissements ; - Les coûts de fonctionnement de la structure et de la gouvernance de l'UBL ; - La réforme territoriale et ses incidences en matière de compétences et la baisse de la capacité financière d'intervention des collectivités territoriales ; - Un insuccès éventuel au PIA 2 ; - Originalité du modèle UBL qui pourrait être incompris.

S'appuyer sur nos forces

Le potentiel cumulé des forces scientifiques des régions Bretagne et Pays de la Loire place le territoire au 4^{ème} rang national. Pour autant ce potentiel reste à mettre en synergie pour que le tout ainsi constitué soit supérieur à la somme des parties. Il convient donc d'organiser les espaces de collaboration, de mise en synergie, de coordination et d'élaboration des stratégies scientifiques et pédagogiques et de mise en confiance pour relever les défis de l'internationalisation de l'ESR. **La création de ces espaces est la 1^{ère} clé du succès de l'UBL.**

Les réalisations communes, dont notamment nos UMR inter-régionales et les succès du PIA 1 ont démontré que les communautés scientifiques savent, notamment en inter-région, se comprendre, s'organiser et construire ensemble. La science transcende les organisations institutionnelles. Les travaux engagés depuis des mois ont démontré les plus-values d'une connaissance mutuelle accrue. Il existe des collaborations pédagogiques et scientifiques entre nos deux régions mais celles-ci ne relèvent pas d'une dynamique globale. Cependant, en moins de six mois plusieurs centaines de personnes se sont réunies et ont appris à se découvrir, à se connaître, à prendre conscience des différences et de la diversité des approches et à construire un projet commun, chacun dans son domaine. Il est donc essentiel que l'ensemble des acteurs de l'ESR de l'inter-région (enseignants, enseignant-chercheurs, chercheurs, BIATSS, étudiants) s'approprient le projet et s'impliquent dans sa mise en œuvre. **Développer les espaces d'appropriation de l'UBL et de construction du sentiment d'appartenance est la 2^{ème} clé de réussite de l'UBL.**

Dans ce périmètre Bretagne – Pays de la Loire, il n'a jamais été constaté une telle volonté des établissements de faire émerger un pôle scientifique de niveau international, la logique des alliances et de la collaboration prenant de toute évidence le pas sur la compétition. Il s'agit certainement d'une chance exceptionnelle à saisir pour construire durablement une communauté de valeur et d'intérêt.

La présence importante et supérieure à la moyenne nationale de grandes écoles et l'implantation des plus grands organismes de recherche et EPIC de renom national et international sur les deux régions constituent un atout majeur pour l'inter-région. Le Grand Ouest est un territoire remarquable de par son originalité, les compétences réunies, le terreau d'innovation; la structuration donnée par la ComUE permettra aux organismes de mieux affirmer leur positionnement et leur stratégie pour le site, en partenariat avec les autres établissements. Les organismes contribuent fortement à la qualité de la recherche conduite sur le périmètre UBL notamment par leur présence dans les unités et équipes mixtes notées A et A+ (globalement 8,5% des effectifs de France métropolitaine, troisième région en nombre de chercheurs permanents, derrière l'Île de France et Rhône-Alpes), et par les importantes ressources propres qu'ils mobilisent, estimées à environ 100 M€ annuellement pour les 12 organismes. En valeur absolue des effectifs ETP chercheurs, les organismes les plus présents sont le CNRS, suivi de l'Ifremer, puis de l'Inra, Inria et l'Inserm. L'Anses et l'Ifsttar sont par ailleurs très présents en proportion de leur implantation nationale. Il est impératif que l'ensemble de ces acteurs puissent pleinement partager le projet scientifique UBL commun, contribuer à l'ambition territoriale portée par l'UBL et donc trouver leur juste place dans les instances de l'UBL. **Il s'agit de la 3^{ème} clé de réussite de l'UBL.**

Au service de leurs territoires d'implantation et s'appuyant sur leurs forces, les établissements ont su développer une offre de formation riche de diversité, répondant à la fois à leur mission d'élévation sociale et culturelle, aux attentes du public et aux besoins des milieux socio-économiques. Mais cette diversification, tout comme les réponses apportées aux différents besoins, s'est faite parfois sans coordination, sans cohérence globale conduisant parfois à de la concurrence (réelle ou supposée). Cette diversité est une richesse qu'il convient de mettre au service d'une stratégie globale privilégiant les complémentarités au détriment des concurrences, privilégiant les parcours adaptés aux filières « tubulaires ». Les étudiants, comme les usagers de la formation continue, doivent être au centre de nos préoccupations. **Proposer une carte de formations cohérente, ouverte et pensée pour les divers publics, sur l'ensemble du territoire, constitue la 4^{ème} clé de succès de l'UBL.**

En application de la loi de 2006, les territoires de Bretagne et des Pays de la Loire ont créé les PRES UEB et L'UNAM. A des degrés divers, ces structures ont permis de créer des espaces de collaboration, de coopération et de connaissance mutuelle. Les acquis sont nombreux. Il est aisé de citer la structuration des Réseaux Thématiques de Recherche, le collège doctoral international, la plateforme d'ingénierie pour les programmes européens ou encore le numérique pour l'UEB et les dispositifs similaires pour L'UNAM, notamment en ce qui

concerne le Doctorat avec des écoles doctorales régionales, l'ingénierie des projets européens et le développement des stratégies de recherches communes. Au-delà du cadre des PRES, d'autres structures, comme les GIS (Europôle Mer, Biogenouest, Histoire maritime, Pôle Agronomique Ouest) ou des GDR CNRS, ont permis de regrouper les acteurs de l'ESR en Bretagne et Pays de Loire pour collaborer, élaborer et développer en commun des actions d'ampleur nationale et internationale. L'exemple du GCS Hôpitaux Universitaires du Grand Ouest (HUGO) est également un bon exemple de collaboration dans le domaine de la médecine, en complémentarité avec les atouts de Santé Publique du territoire. Les bonnes pratiques doivent être généralisées, les réussites doivent être capitalisées et les échecs analysés pour les transcender. S'il ne s'agit pas là d'une des clés du succès de l'UBL, cette analyse devrait permettre d'éviter les écueils et permettre à l'UBL de prendre vie sous les meilleurs auspices.

Les lycéens des régions Bretagne et Pays de la Loire se distinguent par leur capacité à obtenir le premier grade universitaire, le baccalauréat, classant les deux académies au premier rang national. Mais les déterminismes sociaux liés à l'histoire et à la sociologie de nos territoires conduisent bon nombre de ces lauréats à tout simplement ne pas envisager la poursuite d'études ou alors des études courtes de niveau bac+2. Ce nombre de bacheliers constitue un creuset de recrutement potentiel qu'il faut considérer en premier lieu. Si le rattrapage de l'écart à la moyenne nationale dépend de bien d'autres facteurs et acteurs, l'UBL sera le lieu d'élaboration d'une stratégie commune de promotion des études supérieures en général et des études supérieures longues en particulier. Il reviendra bien entendu aux établissements, sur leurs territoires de rayonnement, de jouer leur rôle en la matière.

Enfin, les implantations des établissements de l'ESR en territoires méritent d'être signalées. Il ne doit pas exister, sur l'espace Bretagne – Pays de la Loire, une ville ou un village qui soit à plus d'une heure par la route ou le train, d'un établissement d'enseignement supérieur présentant une offre de formation diversifiée. Ce maillage territorial est un atout majeur pour permettre à chaque jeune en recherche d'une formation, chaque personne en reconversion ou chaque employé en quête d'évolution professionnelle de trouver les réponses à ses légitimes attentes. L'UBL apportera de la lisibilité à l'offre, et sera le lieu d'élaboration d'une charte commune pour l'IOFIP (Information, Orientation, Formation, Insertion Professionnelle).

Saisir les opportunités

La loi du 22 juillet 2013 offre l'opportunité de transformer les logiques de compétition en logiques de coopération pour les territoires et l'international. Les acteurs sont convaincus que la compétition ne doit pas se jouer « entre eux » mais à l'échelle de l'Europe et du monde. Cette conviction doit se cultiver et s'ancrer dans la durée. **Il s'agit là de la 5^{ème} clé de réussite de l'UBL dans la durée.**

Le PIA2 dans sa déclinaison IDEX présente une opportunité pour la communauté Bretagne-Loire, et assurera à l'UBL les moyens supplémentaires de son ambition. La réussite aux AAP du PIA2 dépend de la capacité des acteurs à faire des choix et à se faire confiance. Si l'UBL est lauréate de l'AAP IDEX, elle devra s'assurer que les effets d'entraînement sur les domaines qui n'auront pas été mis en avant dans le projet sont réels afin que la communauté tout entière puisse bénéficier des effets IDEX. **La 6^{ème} clé de réussite de l'UBL se matérialisera dans la capacité de la communauté à faire des choix stratégiques acceptés de tous.**

Le programme H2020 est l'un des leviers majeurs de la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche, un levier en matière de collaborations transnationales mais également un levier en matière de financements. Les communautés scientifiques et pédagogiques de l'inter-région devront trouver dans l'UBL à la fois les espaces de réflexion et de collaboration pour se positionner collectivement et réussir. La mise en commun et le renforcement des compétences des plateformes d'ingénierie d'aide au montage des projets européens de l'UEB et de L'UNAM constitueront indéniablement une valeur ajoutée pour les chercheurs et enseignants-chercheurs. Par ailleurs, l'homologie des *Strategies for Smart Specialisations* (S3) bretonne et ligérienne est d'ores et déjà identifiée comme l'une des forces de l'inter-région.

Enfin, il est important que l'accompagnement de l'Etat en termes de moyens soit à la hauteur de l'ambition collective. En effet, le projet UBL ne pourra se faire à moyens constants, les distances entre les sites limitant par exemple la possibilité de faire des économies par mutualisation et donc de dégager des marges de manœuvre

suffisantes à sa réalisation. **La question des moyens et l'accompagnement par l'Etat est la 7^{ème} clé de réussite de l'UBL.**

La Bretagne et les Pays de la Loire, deux régions reconnues pour leur dynamisme, affichent un fort potentiel de complémentarité et une très intime homologie dans des domaines fortement irrigués par la recherche et la formation, avec un potentiel d'innovation important : Agriculture et agroalimentaire durables, Mer et énergies renouvelables, Numérique, Technologies pour l'industrie, Santé et bien-être, Art-Cultures-Création. Sur chacun de ces domaines, des industries sont positionnées ainsi que de nombreux acteurs du soutien à l'innovation et au transfert. Pour être pleinement efficace, l'innovation doit s'appuyer sur la coopération entre les universités, les écoles et les organismes de recherche, en se positionnant dans les écosystèmes en place avec les appuis des Chambres de Commerce et d'Industrie, Collectivités, pôles de compétitivité, incubateurs, Société d'Accélération du Transfert de Technologies, secteur social et solidaire... **La 8^{ème} clé de réussite de l'UBL** sera mesurée par sa capacité à mobiliser les différents acteurs socio-économiques du territoire pour faire de l'UBL un des éléments majeurs de développement socio-économique du territoire au profit de tous.

L'inter-région Bretagne – Pays de la Loire est un vaste territoire (400km entre les deux points les plus éloignés), pas toujours bien distribué par la route ou par le train. Les temps de parcours n'ont rien de comparable avec les autres sites de l'ESR à l'échelle de la nation. Il s'agit là d'une des particularités du projet UBL.

Le campus numérique breton est un outil unique en Europe. Au delà des infrastructures de communication collaborative aux meilleurs standards internationaux qu'il abrite, il porte en son sein une approche totalement novatrice de la pédagogie du supérieur qui pourra s'appuyer sur les recherches dans les domaines des environnements informatiques pour les apprentissages humains. Le numérique est l'une des approches de la pédagogie renouvelée mais non exclusive. La structuration des services universitaires de pédagogie universitaire (SUP) dans de nombreux établissements des deux régions est le signe d'une mobilisation de la communauté des enseignants et enseignant-chercheurs. L'expérience déjà acquise et l'indispensable extension de l'infrastructure aux Pays de la Loire feront de l'inter-région une terre d'innovation pédagogique majeure. Elle constituera également une solution à la dispersion géographique des établissements. **L'extension du Campus numérique breton au Pays de la Loire, au-delà de l'innovation pédagogique qu'il représente, constitue la 9^{ème} clé de succès de l'UBL.**

La 10^{ème} clé du succès de l'UBL résidera dans la capacité collective à attirer les meilleurs étudiants nationaux et internationaux dans les formations doctorales de l'UBL, et au-delà des Doctorants, les meilleurs enseignants et les meilleurs chercheurs. Le doctorat est un des leviers majeurs de promotion de l'ESR à l'international. Il conviendra donc de poursuivre les travaux engagés en matière de qualité des études doctorales de l'UBL et de mettre en place, au niveau de la ComUE, une organisation des écoles doctorales lisible et cohérente.

Et transformer les risques en atouts

Les inquiétudes des personnels des établissements de l'UBL sont légitimes à plus d'un titre. Les enseignants, enseignant-chercheurs et chercheurs s'interrogent sur les incidences qu'aura cette nouvelle organisation territoriale sur l'exercice de leurs métiers, sur les circuits de décision quant à l'offre de formation ou aux configurations futures des laboratoires. Pour des raisons différentes, mais tout aussi légitimes, les personnels BIATSS, titulaires et contractuels, redoutent les incidences de cette nouvelle organisation sur leur métier et craignent les compressions d'effectifs qui pourraient être induites par des mutualisations. Ils craignent également que des mobilités soient imposées à l'échelle de l'UBL. Les étudiants sont également inquiets, ayant peur que certaines formations présentes sur certains sites disparaissent et que l'offre globale qui leur sera proposée soit au final appauvrie.

Il est donc essentiel de rassurer, de faire partager l'idéal commun, de prévoir une gouvernance globale lisible, compréhensible de tous. Il est également impératif d'affirmer dès à présent que l'UBL se construit sur la base d'un modèle fédéral respectant l'autonomie des établissements. Ces risques peuvent trouver pour partie une réponse adaptée dans les 1^{ère}, 2^{ème} et 5^{ième} clés de réussite de l'UBL.

La crise durable que traverse la France touche toutes les strates de l'organisation républicaine et l'ESR n'y échappe pas. Malgré notre spécificité, l'accompagnement de l'Etat pourrait se réduire à la simple allocation d'emplois au titre de la politique de site. Nous devons donc construire l'UBL avec prudence tout en convaincant la tutelle de notre spécificité et de la chance que représente l'UBL pour le développement socio-économique de l'ensemble du territoire. Il s'agit de la convaincre que notre projet est un investissement dans l'avenir et pas seulement un coût estimé au présent. Cette problématique rejoint celle identifiée par la 7^{ème} clé de réussite de l'UBL évoquée plus haut. Au delà de l'accompagnement de l'Etat, celui des collectivités territoriales, au premier rang desquelles les Régions et les Métropoles qui seront associées au contrat de site, sera essentiel. Il convient donc qu'elles puissent adhérer pleinement à notre vision, notre ambition et à son déploiement.

Il peut paraître surprenant d'identifier le PIA 2 à la fois comme une opportunité et comme une menace. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue qu'une grande majorité des acteurs a, dès le début, milité pour la création d'une ComUE inter-régionale en raison de l'annonce, quelques jours avant le vote de la loi ESR en juillet 2013, d'un nouvel AAP IDEX, ceux-ci considérant qu'il s'agissait d'un préalable au succès. Un échec pourrait avoir des conséquences similaires à celles constatées en 2012 conduisant au retrait de nombreux acteurs de la dynamique collective engagée. Il est donc impératif d'anticiper ce risque et que l'ambition que nous portons pour l'UBL et donc pour nos territoires dépasse le seul objectif IDEX. Il est tout aussi impératif de nous donner les moyens du succès comme identifié par la 6^{ème} clé du succès de l'UBL.

III – Ambitions et orientations stratégiques: les actions

Par l'identification des clés de succès et les solutions que nous comptons y apporter, nous voulons :

Objectifs et enjeux	Actions
Faire de l'UBL une université de rang mondial par l'excellence de ses formations	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des passerelles entre établissements • Reconfiguration des écoles doctorales et transfert à l'UBL • Coordination des observatoires de l'insertion professionnelle des diplômés L et M • Coordination des services universitaires de pédagogie • Création d'une <i>école des docteurs</i> de l'UBL • Mise en place d'une commission de coordination de l'offre de formation, sous l'égide du CAC • Mise en œuvre d'un observatoire de l'insertion professionnelle des docteurs de l'UBL
Faire de l'UBL une université de rang mondial pour l'excellence de sa recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Création des départements scientifiques, structurés autour d'objets pluridisciplinaires, clé de voûte de la recherche de l'UBL. Les départements auront pour missions : <ul style="list-style-type: none"> ○ La coordination de la recherche ○ L'animation de la communauté, la structuration et l'élaboration de la stratégie scientifique en lien avec les établissements et les organismes ○ La prospective, l'identification et la promotion de l'originalité de la recherche UBL ; la veille pour faire émerger de nouvelles thématiques ○ La construction de programmes et de réponses communs aux AAP de l'État, de l'Europe... ○ La promotion et le soutien des recherches aux interfaces • Signature commune des publications • Coordination des plateformes

<p>Faire de l'UBL un acteur majeur de l'innovation, du développement économique du territoire et un levier du transfert de la recherche vers le tissu socio-économique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un dispositif incitatif pour des séjours croisés académique – entreprise • Mise en place d'un club de partenaires entreprises au niveau de l'UBL agissant en complémentarité avec les établissements • Mise en place d'un cycle de conférences à l'échelle de l'UBL par des chefs d'entreprises ou des représentants du monde socio économique • Accroissement de la valorisation et du transfert de technologie vers les entreprises, en particulier en renforçant les synergies de la SATT avec les structures existantes et en complémentarité avec l'écosystème • Création d'un réseau d'<i>alumni</i> UBL dynamique et performant à l'international, l'organiser et l'animer. Utilisation de ce réseau comme relais pour aider nos entreprises à s'établir ou se développer à l'international • Construction d'une offre de formation à disposition des créateurs d'entreprise • Valorisation des plateaux techniques et des structures de type FabLab, notamment pour les TPE-PME-PMI • Fusion des PEPITEs Bretagne et Pays de la Loire • Mise en œuvre du statut d'étudiant entrepreneur • Création du diplôme d'établissement UBL pour les étudiants entrepreneurs
<p>Faire de l'UBL un espace de vie étudiante cohérent et dynamique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convergence de la scolarité : grands cadres de modalités de contrôle des connaissances et des compétences, calendriers universitaires, dates d'examens, régimes spéciaux d'études, modalité d'inscription communes... • Harmonisation de la politique sociale en lien avec le CROUS (tarifs des résidences étudiantes, restauration, aides sociales et bourses sur critères sociaux, des services (santé, sport, culture...)) • ENT-UBL (Fédération d'identité favorisant le nomadisme à l'échelle de l'UBL et accès aux ressources ...) • Politique doctorale commune (contrats, modalités d'inscription, formations...) • Partage des pratiques (tutorat...), associatives (soutien aux initiatives étudiantes...), sportives (événements à l'échelle de l'UBL), de santé (prévention avec les CROUS), et de développement des initiatives étudiantes à l'échelle de l'UBL
<p>Faire de l'UBL un levier de promotion de l'ESR et de nos territoires à l'international</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en commun des plateformes d'ingénierie de projets européens et internationaux de recherche et de formation • Pilotage d'un cadre de coordination pour la mise en œuvre d'outils et d'actions communes en faveur de partenariats internationaux de recherche et de formation • Coordination des centres dédiés à la mobilité internationale (i.e. renforcer l'offre de service pour l'accueil des étudiants et chercheurs étrangers)
<p>Faire de l'UBL une université où le numérique rapproche les hommes et les femmes et est source d'innovations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Extension du campus numérique à l'inter-région • Déploiement de l'université des TICE • Extension de la Direction des Usages et Services Numériques (DUSN) aux Pays de la Loire • Politique volontariste d'Archives ouvertes •

<p>Faire de l'UBL un espace de promotion sociale par les études et un outil pour l'insertion professionnelle des étudiants et l'accompagnement des citoyens tout au long de la vie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Partage des bonnes pratiques en matière de lutte contre toutes les formes de discrimination • Politique d'accueil et d'insertion des personnels en situation de handicap renforcée • Coordination des politiques de formation des personnels • Coordination territoriale de la Responsabilité Sociale des Etablissements (RSE) et de l'Environnement Social au Travail (EST) (Hygiène-Sécurité, Santé, Handicap, Vie personnelle, Bien-être au travail, Déplacements, Développement Durable, Culture, Sport, Synergies étudiants-personnels) • Partage des bonnes pratiques en matière de prévention des risques psycho-sociaux
<p>Faire de l'UBL une communauté de destin</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une communication adaptée • Création d'espaces de rencontres • Organisation d'un événement annuel UBL à destination des personnels (en utilisant le numérique) • Mise en œuvre d'un plan d'action pour de Développement Durable en accord avec les référentiels des universités, des écoles et des organismes, pour anticiper la métamorphose soutenable des campus de l'UBL

IV – Les leviers du développement de la stratégie de l'UBL

IV.1 - Faire de l'UBL une université de rang mondial par l'excellence de ses **formations**

Les leviers pour le déploiement de la stratégie de formation pour la réussite des étudiants

L'offre de formation décloisonnée de l'UBL se fera en concertation et sera adaptée à un monde en mouvement, de plus en plus complexe, qui nécessitera des compétences sans cesse renouvelées répondant aux métiers de demain. C'est par un objectif de remise à niveau permanent et d'élévation du niveau de qualification que l'UBL sera capable de répondre, d'anticiper et de s'adapter aux besoins de la société.

D'une part, la cartographie de l'offre de formation, initiale et continue, doit être lisible et compréhensible à la fois par les étudiants nationaux et internationaux et par les acteurs du monde socio-économique. Elle doit aussi permettre aux étudiants de l'UBL d'accéder aux informations nécessaires à une bonne **orientation** dans l'esprit du *continuum* bac -3/+3. Les étudiants devront pouvoir construire leur parcours grâce notamment aux **passerelles** qui seront mises en place entre les formations universitaires (DUT, Licences et Licences professionnelles) et celles relevant des Grandes Ecoles, mais aussi des autres formations post-bac (CPGE et STS). Ces passerelles, organisées et lisibles, seront un facteur de réussite pour les étudiants et l'UBL.

L'UBL permettra de répondre à la demande de proximité, notamment au niveau Licence, et aux secteurs d'emploi de bénéficier d'une offre plus adaptée et mieux concertée en ce qui concerne les formations initiales à débouchés immédiats et la formation tout au long de la vie.

D'autre part, l'UBL entend être le creuset d'une **mutation pédagogique** assumée pour de nouvelles attentes et de nouveaux publics. Cette mutation permettra notamment de prendre en compte les caractéristiques des étudiants en leur proposant des dispositifs pédagogiques qui favorisent la mise en activité, l'interaction avec les autres acteurs, le travail en équipe, la mémorisation et la valorisation de leurs productions et réalisations, le développement de l'esprit critique, l'autonomie. L'usage du numérique permettra une pédagogie hybride, active, réactive et interactive entre étudiants et entre étudiants et équipes pédagogiques. L'UBL mettra le numérique au service de la formation et de l'évaluation et permettra la diversité des modes d'apprentissage en fonction du profil des étudiants (déductif, inductif, etc.), des situations professionnelles, salarié-étudiant ou étudiant-salarié, limitant

ainsi l'entrave à la réussite lorsque les conditions sociales imposent la recherche de ressources complémentaires.

L'UBL a aussi pour objectif de concilier la reconnaissance des disciplines, avec leurs fondements épistémologiques spécifiques, et le besoin d'offrir aux étudiants des formations associant plusieurs disciplines entre elles pour élargir le spectre de compétences dont ils ont besoin pour affronter les défis posés à notre société. L'UBL a ainsi vocation à générer de nouvelles formations co-accréditées, notamment de master, en lien avec les recherches interdisciplinaires qui se développent au sein des départements. Dans les départements, des compétences et savoirs issus des Sciences et Techniques se conjuguent avec d'autres qui sont issus des Sciences Humaines et Sociales et des Humanités, au service des champs professionnels en émergence dans les domaines correspondant aux différents défis de société. La logique **interdisciplinaire**, qui préside à la construction des départements, concerne la recherche et l'innovation, mais aussi tout autant la formation et l'insertion professionnelle.

L'UBL contribuera, avec les personnels concernés et les rectorats, à un positionnement harmonisé des deux Ecoles Supérieures du Professorat et de l'Education (ESPE) sur les deux académies.

L'UBL sera aussi le lieu de rencontre entre système de formation et monde du travail, en particulier grâce au développement de l'apprentissage et des formations en alternance, en lien étroit avec les régions dans le cadre des responsabilités nouvelles qui leur sont confiées. Grâce à la coordination de l'offre des établissements, les salariés des secteurs public et privé pourront accéder plus largement aux diplômes de l'enseignement supérieur, que ce soit *via la* formation continue ou par le biais de la Validation des Acquis d'Expérience (VAE) qui est le vecteur principal de la reconnaissance de compétences non académiques.

L'UBL mettra en place des dispositifs de suivi et d'évaluation des formations et des enseignements qui favorisent le dialogue entre les équipes pédagogiques, les étudiants et les représentants du monde socioprofessionnel (généralisation des conseils de perfectionnement) ; des dispositifs qui éclairent les objectifs de chaque formation, contribuent à en faire évoluer les contenus ainsi que les méthodes d'enseignement afin de faciliter l'appropriation des savoirs, des connaissances et des compétences et de permettre d'en améliorer la **qualité**. La coordination par l'UBL des différents observatoires de l'insertion professionnelle existants fournira les indicateurs permettant de mesurer la pertinence des formations proposées et leur efficacité.

IV.2 - Faire de l'UBL une université de rang mondial pour l'excellence de sa **recherche**

Les leviers pour le déploiement de la stratégie scientifique partagée

Les départements de l'UBL

La mise en synergie des compétences en matière de recherche à l'échelle de l'UBL offre l'opportunité d'explorer des **objets** de recherche qu'aucun des établissements n'est en mesure de faire seul. Pour cela, la structure scientifique de l'UBL reposera sur des départements, clés de voûte de la recherche du territoire de la ComUE. Un département regroupe l'ensemble des unités/structures de recherche impliquées dans l'étude de questions scientifiques liées à un objet de recherche **interdisciplinaire** répondant à des défis sociétaux et faisant appel à des recherches disciplinaires ou pluridisciplinaires. Le département sera donc le siège et le creuset de la plus-value collective offerte par la ComUE.

Les départements auront ainsi pour mission de structurer les activités de recherche commune, l'innovation et le lien recherche-formation de la communauté d'UBL, de contribuer à la mutualisation de moyens et de favoriser les recherches aux interfaces. Les départements contribueront au développement de projets d'envergure (H2020, CPER, etc.) en mobilisant à la fois excellence et masse critique. Ils seront également en charge de la prospective.

En termes d'ambition et de stratégie scientifiques, l'UBL s'appuiera donc sur les départements pour :

- développer les interfaces entre départements pour faire émerger des recherches originales et innovantes (e.g. *continuum* terre-mer, cultures numériques, technologies pour la santé-santé publique) ;
- promouvoir certains domaines et niches d'excellence dans le cadre de réponses à appel à projets (dont le projet IDEX du PIA2) et favoriser ainsi des effets d'entraînements ; porter une attention particulière au

« coup d'après » par le soutien à la recherche fondamentale, au ressourcement et à l'émergence au moyen par exemple de prospective intra et inter-départements ;

- élever les recherches au plus haut niveau international en promouvant des recherches communes dans le cadre de programmes internationaux et en incitant à la mobilité et au recrutement des meilleurs chercheurs du domaine concerné ; veiller à irriguer les territoires par un développement cohérent et concerté de l'innovation économique et sociale, de la valorisation et du transfert, en synergie avec les partenaires présents sur nos territoires (e.g. pôle de compétitivité, IRT, entreprises...) ;
- créer l'adhésion de l'ensemble des acteurs de la communauté à son projet.

Sur la base du travail collectif qui a impliqué plusieurs centaines de chercheurs et enseignants-chercheurs, huit départements en cours de construction sont aujourd'hui identifiés (dénominations et périmètres provisoires, les périmètres seront susceptibles d'évoluer après évaluation) : Arts, cultures, création, patrimoines – NUMERIC (Numérique, Usages, Mathématiques, Electronique, Réseaux, Informatique, Communication) – Matières, matériaux, ingénierie – Mer et littoral – Environnement : terre, univers, écologie – Santé – Organisations, Sociétés, Territoires, – Agro-écosystèmes et Alimentation. Des discussions sont en cours sur l'opportunité de la création d'un département Industries du futur.

Signature commune

L'utilisation de la signature commune «Univ Bretagne Loire » sera un des éléments de visibilité et de développement du sentiment d'appartenance à l'UBL, cette mention ne se substituant pas à l'intitulé des établissements et Organismes. Cette signature sera apposée sur tout ouvrage et document pédagogique ou scientifique émanant des personnels des établissements membres, associés et partenaires, un référentiel des intitulés des structures de recherche et de leur ordre et style d'affiliation à l'UBL devant être créé en coordination avec les organismes et normalisé au niveau de l'UBL avant le 1er Janvier 2016.

Politique doctorale

L'UBL fait du Doctorat l'un de ses leviers majeurs de promotion et de visibilité internationale de l'ESR dans le Grand Ouest. Elle vise ainsi à attirer les meilleurs étudiants pour la préparation d'un doctorat du plus haut niveau scientifique au sein des unités de recherche de l'UBL en leur proposant un environnement riche de talents (3000 HDR), interdisciplinaire et structuré. L'UBL leur offrira aussi les outils pour construire un projet professionnel attractif autant pour eux-mêmes que pour leurs futurs employeurs. Pour cela, l'offre doctorale de l'UBL sera organisée dans le cadre de l'Ecole des Docteurs. Le diplôme de Doctorat sera délivré par l'UBL sous un label commun selon le modèle "**doctorat de UBL-Etablissement X**". Les Ecoles Doctorales (ED) seront portées par l'UBL, les inscriptions des doctorants restant dans les établissements habilités à délivrer le grade de Docteur.

L'Ecole des Docteurs de l'UBL regroupera l'ensemble des Ecoles doctorales qui totaliseront plus de 5 200 doctorants. Ce sera le lieu de visibilité et de pilotage global de la formation doctorale, de l'insertion des docteurs, et notamment des formations transversales prévues à cet effet, et de la promotion de la formation doctorale de l'UBL à l'international. Ce sera aussi le lieu où seront définies les procédures communes à l'ensemble des ED du territoire. Ces ED seront interrégionales et adossées ou transversales aux départements, qu'elles soient thématiques ou pluridisciplinaires. Compte tenu de la taille du territoire, et pour assurer la proximité nécessaire des doctorants avec les Unités/Equipes de recherche et leurs établissements d'inscription, une coordination des ED présentes sur chacun des grands sites universitaires sera organisée au sein de Collèges doctoraux de site comme cela est déjà expérimenté aussi bien à l'UEB qu'à l'UNAM.

La politique propre de chacune des ED, qui rassemblera sur son périmètre scientifique et pédagogique l'ensemble des équipes de recherche et enseignants-chercheurs et chercheurs habilités à diriger les recherches concernés, sera définie dans le cadre des Conseils des ED tel que prévu dans le décret de Juillet 2006, en cohérence avec les orientations générales de l'UBL.

A ce jour, dans l'état actuel du travail, dix ED sont proposées sur les thématiques et champs disciplinaires suivants : "Mer et Littoral", "Maths STIC", "Biologie Santé", "Sciences de la Matière", "Sciences pour l'Ingénieur", "Environnement, Agronomie, Alimentation", "Art, Lettres, Langues", "Sociétés, Temps, Territoire", "Droit et Sciences politiques", "Economie, Gestion".

Appui sur les organisations scientifiques existantes

L'UBL s'appuiera sur les organisations qui sont aujourd'hui des atouts du rayonnement scientifique et économique de l'Ouest. C'est le cas, par exemple, de *Biogenouest*, réseau des plates-formes de référence en sciences du vivant et de l'environnement au service du développement, qui mobilise, au-delà des acteurs de la recherche, l'ensemble de l'écosystème de l'innovation des deux régions et traiter des problématiques en lien avec les entreprises régionales.

De même, dans le domaine des SHS, il s'agira d'articuler les deux Maisons des Sciences de l'Homme pour constituer une plateforme inter-régionale à même de promouvoir une interdisciplinarité entre les SHS et les autres champs scientifiques.

Stratégie documentaire et politique de l'Information Scientifique et Technique (IST)

L'UBL associera tous les acteurs du territoire dans une stratégie ambitieuse de développement autour de cinq axes prioritaires :

- Une politique volontariste d'**archives ouvertes** proposera un mandat institutionnel et soutiendra la création d'une interface commune connectée à HAL. Des moyens seront mutualisés pour sensibiliser et former les chercheurs en lien avec l'URFIST et les organismes de recherche. Cette démarche, conjointe à la mise en œuvre de la signature commune, concernera toutes les unités de recherche de l'UBL avec un portage politique fort.
- Une politique ambitieuse de **valorisation du patrimoine scientifique** sera pilotée par l'UBL pour favoriser la numérisation massive des fonds anciens et spécialisés des bibliothèques, notamment le catalogue des Presses universitaires de Rennes (3500 titres), 1^{er} éditeur universitaire public en France. Les Presses de l'EHESP, dont la spécificité est reconnue, seront associées à cette démarche. Une plateforme commune de valorisation sera créée.
- Une **politique d'achat** mutualisé des ressources électroniques permettra de consolider et de développer un socle documentaire commun, avec un effort porté également aux livres électroniques et aux outils de références (WoS, Scopus...). L'UBL sera un interlocuteur de Couperin et de l'ABES dans le cadre des négociations nationales.
- Une évolution vers un **système de gestion de bibliothèque** mutualisé facilitera l'accès aux ressources documentaires au travers d'un portail commun. L'UBL pilotera en parallèle l'étude d'une solution mutualisée pour aboutir, à l'horizon 2020, à un système de gestion commun soit national dans le cadre du projet ABES, soit propre à l'UBL.
- Un développement de **services et d'outils communs** permettra de généraliser les réussites des PRES (UBIB, ...) et de mutualiser les innovations au service des étudiants, des enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs de l'UBL (méthodologie, bibliométrie, certification, gestion bibliographique...) dans le cadre du développement des *learning centers*.

IV.3 - Faire de l'UBL un acteur majeur de l'innovation, du développement économique du territoire et un levier du transfert de la recherche vers les entreprises et le monde social et solidaire

Les leviers pour le développement du territoire

L'UBL développera des actions contribuant au dynamisme économique et à l'emploi dans les deux régions Bretagne et Pays de la Loire et a pour ambition :

- de développer une culture efficace de l'entrepreneuriat et contribuer massivement à la création d'emplois
- de développer des innovations majeures par une forte interdisciplinarité et une transversalité reconnue de ses projets
- d'être exemplaire dans sa relation aux entreprises et avec les acteurs du monde socio-économique, particulièrement les PME, dans un esprit d'anticipation et de co-construction
- d'être devenue une référence nationale voire mondiale pour son offre de formations numériques (*e-learning*, Mooc, ou équivalents) notamment pour l'entrepreneuriat et l'innovation
- de développer des formes nouvelles d'apprentissage permettant aux PME d'y avoir accès et favorisant la formation de cadres techniques ou managériaux à l'international
- de contribuer à une croissance significative du taux de femmes entrant dans les filières technologiques et scientifiques

- de contribuer de façon exemplaire au plan vert de la CPU-CGE sur les chapitres ayant trait à l'impact socio-économique des activités de l'UBL

Dès sa création l'UBL entend mettre en œuvre quatre projets emblématiques déclinés en actions autour de :

- **un territoire de créateurs d'entreprises renforcé**
 - Dynamiser la création d'entreprises en faisant fonctionner les structures existantes en réseau (incubateurs, plateformes, hôtels d'entreprises, pôles PEPITE, fonds d'investissement en « pré-amorçage », *French Tech...*)
 - Construire une offre de formation à disposition des créateurs d'entreprises
 - Fusionner les PEPITEs Bretagne et Pays de la Loire
 - Mise en œuvre du statut d'étudiant entrepreneur
 - Créer le diplôme d'établissement pour les étudiants entrepreneurs au sein de l'UBL
 - Valoriser les plateaux techniques et les structures de type FabLab, notamment pour les TPE-PME-PMI
- **une proximité forte avec les entreprises et acteurs du monde socio-économique,**
 - Mettre en place un dispositif incitatif pour des séjours croisés académique – entreprise
 - Mettre en place un club de partenaires entreprises au niveau de l'UBL agissant en subsidiarité par rapport à l'existant des établissements
 - Mettre en place un cycle de conférences à l'échelle de l'UBL par des chefs d'entreprises ou des représentants du monde socio-économique
- **une utilisation optimale des outils de transfert de technologie et de valorisation**
 - Accroître la valorisation et le transfert de technologie vers les entreprises, en particulier en renforçant les synergies de la SATT avec les structures existantes (Instituts Carnot, établissements, ...) en complémentarité avec l'écosystème
- **la création d'un réseau d'alumni (d'anciens étudiants) UBL dynamique et performant à l'international**
 - organiser et animer le réseau des *alumni* de la ComUE UBL à l'international et les utiliser comme relais pour aider nos entreprises à s'établir ou se développer à l'international

La contribution au développement de l'entrepreneuriat étudiant sera un levier important de la stratégie de l'UBL en termes de parcours pour l'étudiant et de développement socio-économique, l'UBL voulant faire de son site une terre d'entrepreneurs. Dans ce cadre, la réflexion sur la convergence des projets PEPITE EP2E (UEB) et CREER (L'UNAM) sur le site UBL va prendre cours dès 2015. Il en est de même du statut de l'étudiant-entrepreneur et du diplôme d'établissement « Etudiant-entrepreneur ».

IV.4 - Faire de l'UBL un espace de **vie étudiante** cohérent et dynamique

Les leviers pour la promotion de la vie étudiante et de la vie des campus

L'UBL doit être portée par l'ensemble des communautés d'ESR, et particulièrement par les étudiants qui doivent être acteurs du regroupement. Pour cela, l'objectif est de promouvoir l'accès à l'enseignement supérieur tout en préservant, à partir d'une offre de formation régulièrement posée sur les territoires (sans sur-spécialisation des sites), l'équité quant aux services et aux aides.

Tout cela sera possible parce que les **conditions de vie et d'études** des étudiants auront été facilitées (grands cadres de modalités de contrôle des connaissances et des compétences avec une évaluation comme outil pédagogique pour progresser, calendriers universitaires, dates d'examens, régimes spéciaux d'études, modalité d'inscription communes...). Les doctorants bénéficieront de la politique doctorale de l'UBL, avec des procédures simples, cohérentes et harmonisées (contrats, modalités d'inscription, formations...).

La politique de vie étudiante, suivie par la commission de la vie étudiante de l'UBL, sera adaptée, harmonisée, pour qu'un étudiant en **mobilité au sein de l'UBL** puisse trouver les mêmes services quel

que soit son site. La mobilité des étudiants devra être accompagnée par le CROUS (tarifs des résidences étudiantes, restauration, aides sociales et bourses sur critères sociaux), en partenariat avec les collectivités territoriales.

La vie étudiante UBL se déclinera également à partir d'une politique visant au **partage des bonnes pratiques** comme par exemple en matière de suivi du projet personnel et professionnel, de lutte contre l'échec et le décrochage, d'accès à des formations spécifiques pour les étrangers, de soutien aux activités associatives et à l'engagement étudiant, d'activités sportives (mise en place d'événements à l'échelle de l'UBL par exemple), de santé (prévention...) et de développement des initiatives étudiantes à l'échelle de l'UBL.

Le **numérique** sera un véritable vecteur de lien au service de la formation des étudiants, avec un ENT-UBL, avec mise en commun des ressources, et porteur de formations hybrides, tant individualisées que massives en ligne.

L'UBL aura été un vecteur d'attractivité internationale, par des politiques convergentes des établissements, au service de la mobilité des étudiants, par mutualisation des programmes et partenariats internationaux au service des étudiants (Centre de Mobilité Internationale, Maison des Chercheurs Etrangers, Guichet Unique...).

L'UBL encouragera le développement des formations professionnalisantes et l'insertion des diplômés dans le monde socio-économique, social et solidaire. Afin de disposer de données fiables, nécessaires à la mesure des incidences des actions mises en œuvre, l'UBL coordonnera les observatoires de l'insertion professionnelle des établissements pour les niveaux L et M. Pour le doctorat et les masters MEEF, l'UBL déploiera un observatoire en propre.

IV.5 - Faire de l'UBL un levier de promotion de l'ESR et de nos territoires en Europe et à l'international

Les leviers pour le déploiement de la stratégie internationale

Pour les établissements constituant l'UBL, la plus-value à l'international de l'UBL est à rechercher dans les synergies et les complémentarités qui seront encouragées par ce nouvel établissement. Cette plus-value reposera d'abord sur l'offre de service en matière d'accueil et sur l'ingénierie de projets européens et internationaux. L'UBL capitalisera sur les acquis des deux PRES, ligérien et breton, héritant de deux services dédiés à l'ingénierie de projets européens, déjà bien implantés.

La mise en commun des deux plateformes d'ingénierie permettra de décupler la capacité à lever des fonds européens et inscrira pleinement l'UBL comme acteur de la construction de l'ESR européen. L'offre de service en matière d'accueil des chercheurs et étudiants étrangers sera par ailleurs un fer de lance de l'UBL, la plus-value devant s'exprimer au travers de la coordination d'actions communes destinées à promouvoir les centres de mobilité internationale existants et les services dédiés à la mobilité dans les établissements.

Le troisième et nouveau dispositif nécessaire à la mise en œuvre de la politique internationale de l'UBL consistera à installer un cadre de coordination d'actions d'influence et de soutien à la mobilité sortante, deux priorités à afficher dans un contexte de compétition et en évolution.

Dans le domaine de la recherche, en respectant les stratégies différenciées d'internationalisation définies par les départements, les actions portées par l'UBL répondront à la nécessité d'être plus lisible sur la scène internationale et d'attirer les meilleurs doctorants et les meilleurs chercheurs. En confiant à l'UBL l'activation concertée d'une série de leviers destinés à accroître la mobilité sortante, c'est aussi le développement de réseaux de recherche et la participation à des projets d'infrastructures de niveau mondial qui seront attendus sur le site.

En matière de formation, l'UBL est déterminée à renforcer des parcours ouverts à l'international et à encourager les mobilités entrantes et sortantes des étudiants et des enseignants, deux objectifs à conjuguer en synergie

avec les départements de recherche. L'UBL appuiera d'autre part les initiatives visant la promotion des ressources pédagogiques à distance intégrant les formations internationales déjà dispensées à tous les niveaux d'études. Elle offrira aussi un espace de concertation et de partage d'expériences pour le recrutement et l'accueil d'étudiants étrangers.

L'ensemble de ces actions d'appui à l'internationalisation nécessitera une articulation avec toutes les missions de l'UBL et une adéquation avec les besoins exprimés par la communauté. La présence du volet international dans la gouvernance de l'UBL sera de nature à répondre à ces impératifs.

IV.6 - Faire de l'UBL une université où le numérique rapproche les hommes et les femmes et est source d'innovations

Les leviers pour le déploiement de la stratégie numérique

De la structuration de la gouvernance à la planification d'un portefeuille de projets partagé, le Schéma Directeur Numérique (SDN) de l'UBL proposera un cadre de référence partagé par les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'UBL. Ce futur Schéma Directeur Numérique s'appuiera sur le SDN de l'UEB, livré en janvier 2014, et la Feuille de route 2014-2016 établie par la mission numérique de L'UNAM.

Le SDN de l'UBL prendra appui sur le programme numérique UEB C@mpus, labellisé « campus prometteur », qui constitue une référence nationale dans la démarche d'intégration du numérique dans les constructions et les rénovations du patrimoine immobilier de l'enseignement supérieur. Afin d'ambitionner la démultiplication des collaborations entre les différents sites d'enseignement supérieur de son périmètre, l'UBL coordonnera une démarche territoriale permettant de déployer des infrastructures partagées de qualité et homogènes (réseau, outils collaboratifs, services innovants, etc.).

L'UBL a vocation à développer les nouveaux usages s'appuyant sur le numérique, au cœur de la pédagogie et de la recherche, en renforçant les effets de leviers externes (mise en place de l'accréditation, politique F/I et F/R, expérimentations nationales) et en développant notamment des dispositifs internes incitatifs de transformation de l'offre de formation. Afin de systématiser l'ouverture maximale de l'ensemble des contenus et services, l'interopérabilité des systèmes d'information devra être effective dans le cadre du périmètre des missions UBL et ce dans une approche orientée vers les services aux utilisateurs.

En Bretagne et Pays de la Loire, le très fort accroissement des besoins en ressources de calculs, en stockage de volumes de données de plus en plus massifs et en accès à l'information performants, rend indispensable la création de Datacenters multi sites et multi acteurs à l'échelle de la communauté interrégionale. Dans les deux régions ces projets ont été inscrits dans les demandes CPER.

Pour coordonner les ressources humaines nécessaires à la gestion du Campus numérique, à l'accompagnement des initiatives dans les domaines de l'ingénierie pédagogique, de l'interopérabilité des systèmes d'information et au suivi du SDN, la Direction des Usages et Services Numériques (DUSN) de l'UEB devra être adaptée et étendue à l'échelle de l'UBL.

IV.7 - Faire de l'UBL une communauté de destin

Les leviers pour une communauté

Afin d'assurer le rayonnement au site, l'UBL doit permettre de porter au plus haut niveau les valeurs auxquelles est attachée la communauté universitaire des établissements, avec notamment, dans le volet social :

- les valeurs de promotion des savoirs, de démocratie, d'ouverture sur le monde et d'attractivité, d'égalité des chances,
- l'accès du plus grand nombre à une formation tout au long de la vie de haut niveau favorisant l'insertion professionnelle et permettant la promotion sociale,
- la promotion du dialogue social,
- la résorption de la précarité,
- la prévention des risques psycho-sociaux,

- l'accueil et l'insertion des personnels en situation de handicap,
- l'égalité femmes-hommes et la lutte contre les discriminations.

L'UBL sera en outre le vecteur de partage des bonnes pratiques pour :

- la politique de formation des personnels (adaptation à une nouvelle fonction ou métier, accompagnement de la mobilité...),
- une offre d'action sociale pour tous les personnels,
- des conditions de vie et de travail très attractives et au standard des meilleures universités et établissements d'enseignement supérieur sur chacun des campus
- la Responsabilité Sociale des Etablissements (RSE) et de l'environnement social au travail (EST) de l'ensemble des personnels (Hygiène-Sécurité, Santé, Handicap, Vie personnelle, Bien-être au travail, Déplacements, Culture, Sport, Synergies étudiants-personnels),
- un plan d'action pour le Développement Durable en accord avec les référentiels des universités, des écoles et des organismes, pour anticiper la métamorphose soutenable des campus de l'UBL.

V – L'Université Bretagne Loire en 2025

En 2025 l'UBL aura dessiné un nouveau modèle universitaire, original dans l'ESR européen, démonstrateur d'un modèle fédéral sur un périmètre large, arrimé à son territoire, dans le respect des principes de collégialité, de subsidiarité et d'autonomie des établissements.

Ce nouveau modèle, dont la plus-value scientifique aura été construite dans un esprit ouvert, de décloisonnement, aura permis d'être identifié parmi les leaders européens de l'interdisciplinarité en formation et en recherche.

Fonctionnant en mode ouvert à d'autres réseaux nationaux, européens et internationaux, l'UBL offrira aux étudiants des parcours adaptés à leurs projets professionnels et à leurs talents, tout en donnant à tous, quelle que soit leur origine géographique ou sociale, la possibilité de développer leur potentiel. L'ouverture du champ des possibles en formation permettra à ceux qui le souhaitent de diversifier leurs parcours, de se réorienter, parce que tout n'est pas joué à l'aune de la formation initiale, parce que les ruptures dans la vie professionnelle et personnelle nécessitent des formations et des adaptations tout au long de la vie. L'UBL aura été un grand facteur de développement et de promotion sociale.

Les étudiants seront acteurs d'une pédagogie contributive, active et numérique et les enseignants reconnus et valorisés pour ces activités. L'UBL aura agi, par l'innovation pédagogique, pour que les étudiants salariés ne soient pas entravés dans la réussite de leurs études. L'étudiant ne viendra pas à l'UBL par hasard mais par choix.

En 2025, le fait générateur de l'interdisciplinarité de la recherche, dans les gènes de l'UBL, mais aussi la dynamique de développement, différenciante et visible à l'international, auront porté ses fruits et l'UBL contribuera à la résolution des questions complexes et défis sociétaux qui auront pris de plus en plus d'importance : la population de nos territoires aura vieilli, le numérique nous assistera dans tout, l'énergie, la qualité de l'environnement et l'adaptation au climat seront des problèmes du quotidien...

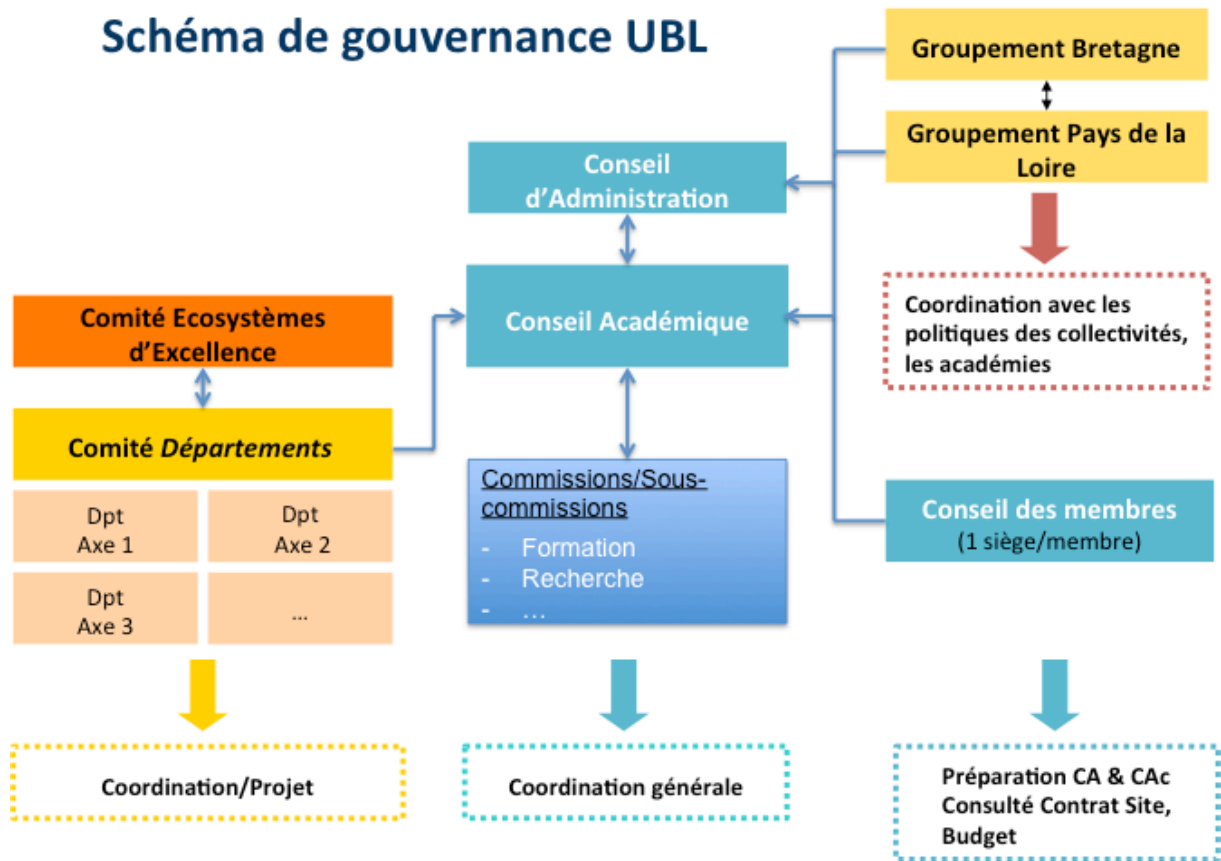
En 2025, l'UBL sera reconnue pour son impact déterminant dans le développement de son territoire, par le lien qu'elle aura créé avec le monde socio-économique, social et solidaire. Par l'Enseignement Supérieur et la Recherche, l'UBL se sera engagée pour créer un territoire d'innovation offrant aux entreprises, petites et grandes, une différenciation sur le marché international pour créer de l'emploi et de la richesse. Cette innovation, de rupture ou incrémentale, technologique ou éthologique, aura été promue par l'interdisciplinarité reconnue de ses projets.

En 2025, l'UBL sera identifiée comme un espace de travail intelligent entre acteurs des politiques publiques, complices d'une démarche originale et ambitieuse, portée par des communautés soudées et solidaires.

En 2025, l'*Université Bretagne Loire* sera une référence de modèle où il fait bon étudier, travailler et s'épanouir.

ANNEXE 1

Schéma de gouvernance UBL



ANNEXE 2 : intentions des établissements

Etablissement	PRES	privé/public	Membre	Associé	Partenaire
UA	fondateur L' UNAM	public	X		
UBO	fondateur UEB	public	X		
UBS	fondateur UEB	public	X		
UM	fondateur L' UNAM	public	X		
UN	fondateur L' UNAM	public	X		
UR 1	fondateur UEB	public	X		
UR 2	fondateur UEB	public	X		
Agrocampus Ouest	fondateur UEB - L'UNAM	public	X		
Ecole Centrale de Nantes	fondateur UNAM	public	X		
Ecole des Mines de Nantes	fondateur UNAM	public	X		
Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Rennes	fondateur UEB	public	X		
EHESP	associés UEB	public	X		
ENIB	associés UEB	public	X		
ENS de Rennes	fondateur UEB	public	X		
ENSAI	associé UEB	public	X		
ENSAM Campus d'Angers	associé L'UNAM	public	X		
ENSTA Bretagne	associé UEB	public	X		
INSA Rennes	fondateur UEB	public	X		
ONIRIS	fondateur L' UNAM	public	X		
Sciences Po Rennes	associé UEB	public	X		
Télécom Bretagne	fondateur UEB	public	X		
Ecole Saint-Cyr	associé UEB	public		X	X
EESAB	associé UEB	public		X	
Supélec - Campus de Rennes	associé UEB	public/privé		X	
Cnam Bretagne		public	en attente		
Cnam Pays de la Loire	associé L'UNAM	public			X
Ecole Navale	associé UEB	public	en attente		
ENSAN (Architecture)	associé L'UNAM	public	en attente		
ENSM	associé L'UNAM	public	en attente		
ESBA-TALM	associé L'UNAM	public	en attente		
UPMC/station biologique de Roscoff	associé UEB	public	discussions en cours		

Etablissement	PRES	privé/public	Membre	Associé	Partenaire
ANSES / Ploufragan-Plouzané		public	X	à confirmer	
CNRS		public	X	à confirmer	
Ifremer	associé L'UNAM	public	X		
INRA	associé UEB	public	X	à confirmer	
INRIA Rennes Bretagne Atlantique	associé UEB; membre CS L'UNAM	public	X		
IRD		public	X		
BRGM		public			X
IFSTTAR	associé L'UNAM	public			X
IRSTEA	associé UEB	public			X
Météo France		public			X
MNHN		public			X
INSERM	associé UNAM	public	en attente		

CHU Angers	fondateur L'UNAM	public		X	
CHRU Brest	associé UEB	public		X	
CHRU de Rennes	associé UEB	public		X	
CHU Nantes	fondateur L'UNAM	public		X	

Etablissement	PRES	privé/public	Membre	Associé	Partenaire
Ecole des Métiers de l'Environnement	associé UEB	privé			X
ESC Rennes	associé UEB	consulaire			X
ESEO Angers	associé L'UNAM	privé			X
ESSCA	associé L'UNAM	privé			X
Gérontonpole Autonomie Longévité		privé			X
ICO	associé L'UNAM	ESPIC		X	X
Le Pont Supérieur		public			X
UCO	associé L'UNAM	privé			X
Audencia Nantes	fondateur L'UNAM	privé	discussions à mener		
ENSAB	associé UEB	public	en attente		
ESA Angers	fondateur L' UNAM	privé	en attente		
ESBANM	associé L'UNAM	public	en attente		
ESGT	associé L'UNAM	public	en attente		
ESTACA	associé L'UNAM	privé	en attente		
Groupe CESI Ouest	associé L'UNAM	privé	en attente		
Groupe ESAIP	associé L'UNAM	privé	en attente		
Groupe ESB	associé L'UNAM	privé	discussions à mener		
ICAM	associé L'UNAM	privé	en attente		
ISMANS	associé L'UNAM	privé	en attente		
L'école de design de Nantes	associé L'UNAM	privé	en attente		