
UBL

Université Bretagne Loire

Projet de Communauté d'Universités et
d'Établissements de Bretagne et Pays de la Loire

(16 février 2014)

Contributions

Beauval Anne	Directrice de l'Ecole des Mines de Nantes
Braunschweig Bertrand	Directeur du centre de recherche INRIA Rennes-Bretagne Atlantique représentant la COREB
Cathelineau Guy	Président Université de Rennes 1
David Clarisse	Délégué régionale CNRS Bretagne-Pays de la Loire
Desmedt Marianne	Délégué régionale INSERM Bretagne-Centre-Pays de la Loire
Drissi M'hamed	Directeur de l'Institut National des Sciences Appliquées de Rennes représentant la CGDEB
El Guerjouma Rachid	Président Université du Maine
Friedel Paul	Directeur Telecom Bretagne
Girardeau Jacques	Président de l'EPSCP L'UNAM
Gombert Jean-Emile	Président Université Rennes 2
Jourjon Frédérique	Directrice Recherche et Valorisation Ecole Supérieure d'Agriculture d'Angers
Laboux Olivier	Président Université de Nantes
Le Cloirec Pierre	Directeur Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Rennes
Olivard Pascal	Président Université de Bretagne Occidentale Président de l'EPSCP UEB
Peeters Jean	Président Université de Bretagne Sud
Poitou Arnaud	Directeur de l'Ecole Centrale de Nantes
Quinton Patrice	Directeur de l'Ecole Normale Supérieure de Rennes
Saï Pierre	<i>Directeur Général d'ONIRIS</i> <i>représentant la conférence des Grandes Ecoles de Pays de la Loire</i>
Saint André Jean-Paul	Président Université d'Angers
Siwak Jean-Michel	Directeur de l'École Normale des Arts et Métiers d'Angers <i>représentant la conférence des Grandes Ecoles de Pays de la Loire</i>
Thomas Grégoire	Directeur Agrocampus Ouest

Le travail a été incrémenté des échanges avec les établissements (instances, syndicats, associations étudiantes, espaces contributifs...), de composantes des universités (réunions interrégionales disciplinaires), de rencontres avec le Commissariat Général à l'Investissement (CGI)...

1. L'UBL porte une stratégie inter-régionale en matière de développement de la Recherche, de la Formation et de l'Innovation à partir de synergies existantes

1.1 L'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation se déclinent en interrégional

1.2 L'excellence et la visibilité internationale constituent une ambition partagée par les deux, sur des domaines fédérateurs communs

1.3 Des infrastructures numériques en cours d'harmonisation pour le développement de la recherche et la formation

1.4 L'UBL : un niveau fédéral portant des ambitions pour l'ensemble des établissements de l'inter-région

2. Structuration et compétences portées par l'UBL en matière de Recherche, de Formation et d'Innovation

2.1 Le *collegium* : clé de voûte de l'UBL pour structurer des démarches intégrées Formation-Recherche- Innovation (FRI) avec l'ensemble des partenaires du site

2.2 Les dévolutions de compétences à l'UBL

3. Gouvernance de l'UBL

Le Conseil Académique

Le conseil des Membres

Le Conseil d'Administration

Les groupements régionaux Bretagne et Pays de la Loire

Les composantes de l'UBL

Le Contrat Pluriannuel de site (CPS)

La complémentarité des écoles et leurs relations structurantes avec les universités

4. Un projet d'écosystème d'excellence du PIA2 porté par tous les acteurs du territoire ; une gouvernance assurée par l'UBL

1. L'UBL porte une stratégie inter-régionale en matière de développement de la Recherche, de la Formation et de l'Innovation à partir de synergies importantes

La loi du 22 juillet 2013 sur l'ESR définit le cadre de coopérations et des regroupements d'établissements (chapitre VIII bis section 1 art. L718 -2¹ à L718-16) et impose aux établissements dépendant du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (MESR) de se regrouper sur un site, académique ou inter-académique. Les établissements qui ne dépendent pas exclusivement du MESR peuvent se regrouper sur ce même site. Il existe trois formes de regroupement : la fusion d'établissement, l'association (rattachement d'un établissement à un autre) et la Communauté d'Universités et d'Etablissement (CUE).

Dans ce contexte, les Universités et Grandes Ecoles, les Organismes de recherche de Bretagne et Pays de la Loire font le choix d'une CUE interrégionale, *Université Bretagne Loire* (UBL) pour, conformément à la loi du 22 juillet 2013, coordonner leur offre de formation et leur stratégie de recherche et de transfert.

La constitution en CUE inter-régionale incluant les universités, les grandes écoles, toutes tutelles et statuts confondus (public / privé ; MESR / ministères techniques), les Organismes de Recherche, les CHU et autres acteurs de l'ESR qui souhaiteront se joindre au projet a vocation à

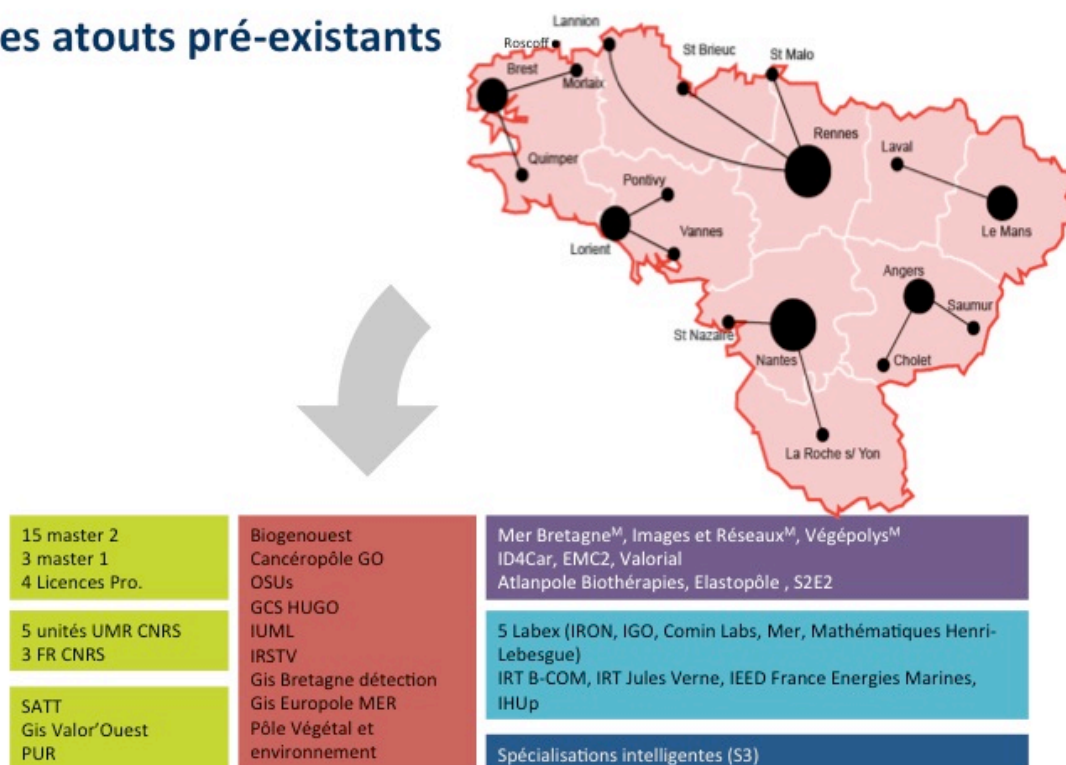
- i) amplifier et rendre lisibles les collaborations et les synergies entre les établissements des deux régions,
- ii) fournir un environnement performant et propice au développement de la recherche, de la formation et de l'innovation
- iii) rendre plus visible à l'échelle nationale et internationale le Grand Ouest à la fois en terme de masse critique et de rayonnement.

La plasticité du dispositif juridique permet en effet de positionner l'Ouest et l'ensemble de ses établissements fortement investis en formation et en recherche dans une construction fédérale en réseau. Celle-ci pourrait à terme devenir une force européenne incontournable par son nombre d'étudiants et l'importance de ses forces académiques sur de nombreuses thématiques, organisées à la fois pour se développer au plus haut niveau et investir dans l'avenir à travers des stratégies pilotées collectivement en matière d'enseignement supérieur, de recherche fondamentale et appliquée et d'innovation.

1.1 L'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation se déclinent en interrégional

Sur le sujet de la **formation**, des collaborations inter-régionales développées en majorité au niveau du cycle Master. C'est en effet à ce niveau que les partenariats se sont définis, avec une dominante nette au niveau M2, qui révèle la réalité des partenariats scientifiques. En effet aujourd'hui, 15 master 2 sont co-habilités ou coordonnés entre les universités de l'inter-région, 3 masters 1 et 4 Licences Pro.

Des atouts pré-existants



En matière de **recherche**, si les effectifs des chercheurs publics et privés dans les deux régions sont assez faibles en comparaison d'autres régions de l'hexagone, il existe un potentiel de recherche indiscutable à l'échelle du Grand Ouest.

Ce potentiel est estimé à 2571 chercheurs et enseignants chercheurs travaillant dans le cadre de Labex et un potentiel de 4092 appartenant à des unités de recherche classées A et A+ selon les évaluations AERES de la vague B (évaluation 2011).

Les organismes de recherche, instituts nationaux avec une très forte implication territoriale, mettent en œuvre des priorités nationales et européennes en s'appuyant sur les spécificités et les dynamiques locales et ont, pour une grande majorité d'entre eux, des portées inter-régionales.

Les délégations CNRS et INSERM sont tout d'abord toutes deux interrégionales. L'INRA affiche une vision Grand Ouest bien présente dans les Schémas de Centre élaborés récemment par les présidents de Centre de chaque région. Par ailleurs, en plus de l'association aux UMR comme tutelles ou partenaires, les organismes ont des collaborations dépassant les frontières des régions, par exemple :

- l'équipe projet I4S d'INRIA lie des chercheurs INRIA rennais à des chercheurs IFSTTAR nantais ;

- plusieurs unités de l'INRA ont soit des projets scientifiques communs, soit des structures administratives communes avec des labos Nantais ou Angevins ;
- les organismes sont présents dans des Labex, des IRT et IEEDs interrégionaux ;
- L'ANSES, le CNRS, l'IFREMER, l'INRA, INRIA, et l'INSERM sont membres du GIS Biogenouest opérant également sur les deux régions. ;
- L'ANSES, l'IRSTEA, l'IFREMER et l'INRA sont membres du GIS Pôle de compétence ouest de la DGER qui rassemble les organismes et grandes écoles du domaine agro dans les régions Bretagne et Pays de Loire ;
- Le GIS Europole Mer dont l'IFREMER et le Muséum sont membres intègre également l'université de Nantes ;
- Les organismes sont aussi membres, à des degrés divers, des pôles de compétitivité opérant en Bretagne et Pays de la Loire comme Valorial (vice-présidence INRA et Végépolys).

Pour la **valorisation et le transfert** de leurs recherches, les deux régions optent pour une structure commune, Société d'Accélération du Transfert Technologique interrégionale (SATT) *Ouest Valorisation*, qui devient l'une des 11 SATT labélisée en France. Elle permet ainsi aux établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) de Bretagne et des Pays de la Loire, qui lui ont confié la gestion de leur propriété industrielle, de disposer d'un acteur professionnel pour valoriser et investir dans des projets R&D issu du potentiel recherche de leurs laboratoires. Ce sera un des éléments majeurs de la future communauté d'universités et établissements et du futur IDEX interrégional qui sont en cours de construction.

Aujourd'hui, la dynamique SATT est véritablement enclenchée, en Pays de la Loire d'une part, sous l'égide des deux instances opérationnelles que sont (1) les Comités de valorisation de sites pilotés par les universités qui opèrent aux interfaces entre les laboratoires les acteurs de la valorisation et les établissements et (2) le Conseil de valorisation de LUNAM qui constitue l'interface entre les établissements et la SATT. Pour ce qui est de la Bretagne, les instances de pilotage des activités de valorisation fonctionnent sous l'égide de l'UEB pour prendre en charge pleinement la qualité d'actionnaire de cet établissement en lien étroit avec les établissements pour tenir compte de leurs spécificités et des politiques de valorisation de chacun et avec le soutien financier de la Région Bretagne. Le soutien de la Région Bretagne a permis notamment de financer des actions de soutien à la valorisation (sensibilisation, accompagnement des plateformes technologiques...) à hauteur de 200k€ sur 2013 sans attendre le déblocage du FNV par l'ANR.

La grande proximité des commentaires effectués par les universités des Pays de la Loire et les universités de Bretagne en vue d'élaborer la convention de coopération horizontale avec la SATT témoigne du rapprochement des points de vue et de fonctionnement sur les deux territoires. Un fonctionnement commun optimisé dans un contexte bi-régional sera l'aboutissement de ce processus. La SATT a par ailleurs signé le 10 juillet 2013 un accord avec l'ensemble des technopoles et des incubateurs des deux régions. La valorisation est ainsi déclinée par les structures suivantes : SATT Ouest Valorisation, GIS Valor'Ouest, Presse Universitaire de Rennes.

En matière d'**appui à l'innovation**, l'inter-région s'appuie sur 6 pôles de compétitivités interrégionaux (*ID4Car, EMC2, Valorial*) dont 3 à vocation mondiale (*Mer Bretagne -Atlantique, Images et Réseaux, Végépolys*). *Atlanpole Biothérapies, Elastopôle* et *S2E2* en Pays de la Loire. Au-delà des pôles créés directement sur l'inter-région, les deux régions ont signé un accord d'ouverture réciproque de tous leurs pôles de compétitivité.

Concernant la **vie des établissements**, l'accompagnement des personnels fait l'objet de collaborations inter-régionales à avec la Fédération Nationale de Conseil en Action Sociale FNCAS qui regroupent les 7 universités du Grand Ouest, le Réseau Grand Ouest axés sur des formations dans différents domaines d'activité (management, calcul scientifique, informatique, hygiène et sécurité,...).

La documentation et l'édition s'appuient également sur des structures inter-régionales comme le Centre de Formation aux Carrières des Bibliothèques CFCB hébergé à Rennes 2 pour les deux régions, l'Unité de formation et de recherche en Information Scientifique et Technique URFIST, l'UBIB.fr piloté par Angers dans lequel toutes les BU des deux régions sont impliquées. Les deux régions bénéficient de la réciprocité/gratuité du prêt d'ouvrages entre Bibliothèques Universitaires.

Le Réseau Universitaire Ouest Atlantique RUOA, qui regroupe dix universités, a constitué un banc d'essai de la coopération interrégionale (carte de formation, PES, VAE, vie universitaire, mobilité des jeunes chercheurs, *Benchmark* des structures en réseau européennes). Il a atteint les limites de son action avec l'avènement des PRES dans les différentes régions mais a posé les bases d'une réelle coopération interrégionale équilibrée.

Il y a d'importantes complémentarités et synergies entre les deux régions sur le volet ESR-I.

Ceci est vécu au quotidien par les acteurs de terrain, soutenu par les métropoles, les régions, les acteurs socio-économiques. Cela se traduit, depuis des années, par un maillage qui se décline en formation, recherche et innovation, et ceci a été amplifié par la dynamique de labellisation de la première vague d'Investissements d'Avenir.

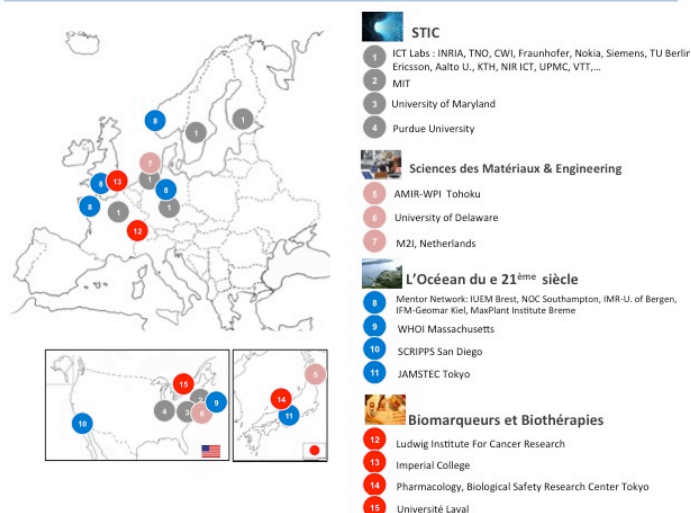
Ces liens représentent une réelle plus-value puisque cet élan inter-régional, en complémentarité et non en concurrence, permet de mieux se positionner pour répondre aux grands enjeux sociétaux d'aujourd'hui et de demain.

1.2 L'excellence et la visibilité internationale constituent une ambition partagée, déclinée sur des domaines fédérateurs communs

Les deux régions identifient leurs forces sur quatre grandes thématiques partagées, dont la reconnaissance internationale est parfaitement identifiée :

- L'Océan du XXI^{ème} siècle
- Biomarqueurs et Biothérapies
- Sciences et technologies de l'Information et de la communication
- Sciences des matériaux et engineering

Réseau des collaborations internationales des thèmes d'excellence



Les deux régions ont ainsi obtenu ensemble en 2012 quatre Labex (IRON, Comin Labs, IGO, Mer) et quatre instituts de recherche technologique ou médicale : les IRT Jules verne en Pays de la Loire et IRT B-COM en Bretagne (1/4 des IRT labélisés en France), l'IEED France Energies Marines et l'IHU prometteur CESTI. (Le domaine de l'agro-alimentaire-végétal est un axe émergent).

=> Le potentiel d'excellence sur les deux régions est avéré et sa coordination, sur le plan inter-régional, est en cours.

=> L'UBL a l'ambition, à travers ses compétences et une stratégie de sélectivité encore plus forte au regard de l'évolution de la qualité scientifique internationale et sur le territoire, de le soutenir et de l'amplifier

=> Cela ne peut passer que par une structuration ascendante basée dès maintenant sur des programmes interdisciplinaires travaillant dans l'inter-régionalité. Cela est un argument majeur pour une CUE interrégionale portant des projets intégrés Formation-Recherche-Innovation.

En matière d'internationalisation, l'UBL a également pour ambition de valoriser et de soutenir un potentiel interrégional important.

En Bretagne (source observatoire 2PE), le nombre de participations total (tous type d'acteurs confondus) est de 237. Le montant total des financements 7ème PCRD pour des projets portés par des acteurs implantés en Bretagne est de 71 millions € dont environ 80 % par les acteurs publics de l'ESR (Universités, grandes écoles, organismes de recherche), soit 56,8 millions €.

En Pays de la Loire (source l'UNAM), depuis 2007, il y a eu 751 projets européens soumis et recensés, avec 197 projets acceptés, dont 7 ERC. Au moins 50 millions d'euros ont été obtenus pour la part de subvention européenne revenant aux équipes ligériennes.

S'agissant des stratégies européennes dans le cadre de Horizon 2020, on constate que les thématiques d'excellence décrites précédemment sont portées par les régions Bretagne et Pays de la Loire au titre des Stratégies de Spécialisation Intelligentes (S3).

L'Espace Métropolitain Loire-Bretagne incarnant la coopération des métropoles de Nantes–Saint-Nazaire, Angers, Rennes et Brest, traduit également les ambitions des métropoles dans l'ESR-I et de tout ce qui concourt au positionnement européen et international de l'ouest français.

- Une première analyse de convergence des S3 montre la cohérence de ces axes en lien avec les stratégies recherche et les attendus économiques sur le territoire.
- Vu de Bruxelles, les stratégies que vont développer les deux régions dans le cadre des PO-FEDER est donc compatible à l'échelle des deux régions avec une lisibilité interrégionale Grand Ouest.

1.3 Des infrastructures numériques en cours d'harmonisation pour un environnement performant au service du développement de la recherche et la formation

Le schéma directeur numérique de l'UEB C@mpus (campus numérique breton) s'est achevé en janvier 2014. LUNAM a programmé la démarche sur les années 2014-2015. Il sera important pour les établissements ligériens de prendre en compte les livrables et spécificités de la démarche bretonne. De la même manière, il reviendra aux instances de pilotage bretonnes de prendre en compte les livrables et spécificités ligériennes des SDN des établissements articulés par LUNAM sous la forme de projets émergents lors des premières actualisations afin de garantir une véritable cohérence à l'échelle du site. La complémentarité des schémas directeurs via un Comité d'Orientation Stratégique unique assurera que les questions de convergence et de mutualisation seront en permanence au cœur de la démarche.

Le programme numérique du projet breton labellisé campus prometteur, constitue une référence nationale dans la démarche d'intégration du numérique dans les constructions et les rénovations du patrimoine immobilier de l'enseignement supérieur. Il a pour objectif d'offrir aux étudiants, aux chercheurs, aux enseignants et enseignants-chercheurs, aux personnels des établissements ainsi qu'aux partenaires de l'UEB (collectivités territoriales et partenaires socio-économiques) un ensemble d'espaces de travail et de services associés très performants.

Le déploiement et la qualité de service envisagée au sein d'UEB C@mpus a été rendu possible par le déploiement en 2010 du RRTHD (Réseau Régional Très Haut Débit) qui assure l'accès au très haut débit pour une grande majorité des sites d'enseignement supérieur bretons. Exploité par Renater, il permet à l'ensemble des acteurs de bénéficier en région de la continuité des services proposés nationalement par Renater. En Pays de Loire, l'accès au très haut débit relève d'une approche métropolitaine articulé par une dorsale régionale opéré par Renater et bénéficiant d'une double adduction par la plaque Centre et Bretonne.

Les réseaux des deux régions sont de qualités approchantes et l'ambition commune serait de travailler sur la résilience et la qualité de service de ces infrastructures.

En s'appuyant sur ces projets de références et les démarches territoriales de développement des infrastructures numériques en cours, en Pays de la Loire en particulier, la stratégie numérique de l'UBL a pour objectif de mettre en œuvre les objectifs posés par le MESR lors du lancement de France Université Numérique en octobre 2013 : « *repenser l'élaboration et la transmission des savoirs, de manière interactive, en mettant les étudiants au cœur du projet pédagogique de l'enseignement supérieur* » et de les inscrire dans un Schéma Directeur Numérique (SDN).

1.4 L'UBL : un niveau fédéral portant les ambitions de l'ensemble des établissements du site

L'*Université Bretagne-Loire* permet de garantir que tous les établissements, au sein d'un même établissement, coordonnent leurs actions et développent des ambitions communes par la mise en commun de moyens et la dévolution de compétences.

C'est ce nouveau cadre qui permet à chaque établissement d'y trouver sa juste place.

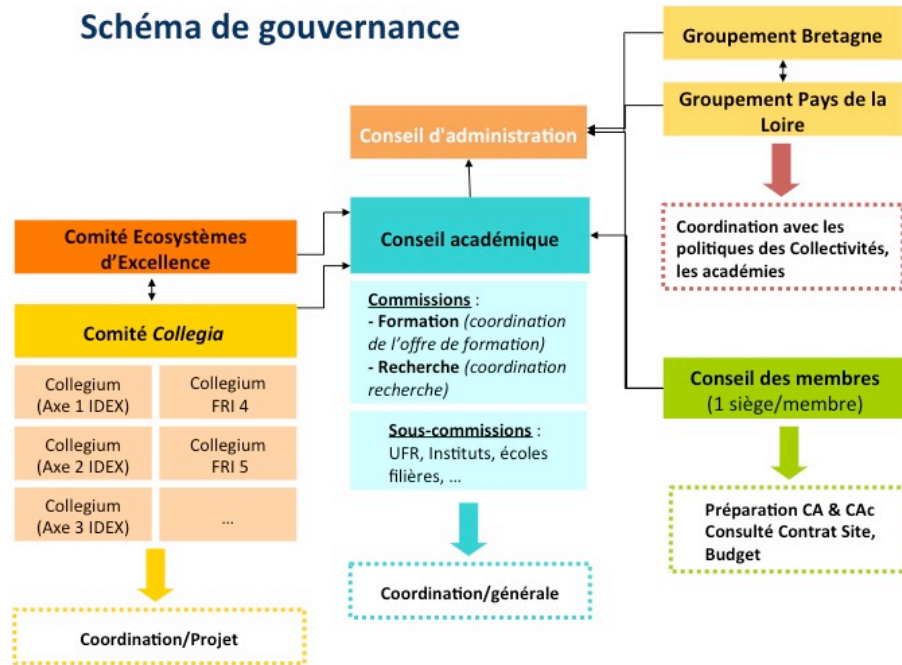
Les sites de Rennes et de Nantes auront vocation à effectuer un effet d'entraînement pour l'ensemble de la CUE.

La gouvernance de l'UBL devra permettre l'expression de chaque établissement par des instances adaptées à une université fédérale.

Les déclinaisons régionale et métropolitaine doivent avoir des traductions concrètes au sein l'UBL :

- La CUE portera le nom d'**Université Bretagne Loire** (UBL)
- Les **Groupements régionaux Bretagne et Pays de la Loire** (cf. infra Gouvernance).
- **La représentativité des établissements** dans la gouvernance de l'UBL, structure fédérale, sera assurée, sans minimiser la portée du vote démocratique ni surreprésenter les plus gros ou les plus petits. Le périmètre de constitution des membres de la CUE est un élément important dans la définition des règles de représentativité. Une juste répartition construite sur des règles claires doit être travaillée, qui pourrait tenir compte, par exemple, du poids relatif de chaque établissement (par exemple pondération à partir du nombre d'étudiants, Dirda, Sympa...).

2. Structuration et compétences portées par l'UBL en matière de Recherche, de Formation et d'Innovation



2.1 Le *collegium* : clé de voûte de l'UBL pour structurer des démarches intégrées Formation- Recherche-Innovation (FRI) avec l'ensemble des partenaires du site

Définition du *Collegium*

La création d'une CUE doit permettre à tous et à chacun de trouver sa place, d'exister et de contribuer à l'organisation territoriale. Il est donc impératif que les structures, qu'elles soient administratives ou de simples espaces de discussions, d'élaboration de la stratégie ou de la coordination, permettent à toutes les disciplines, à tous les porteurs de projets de recherche ou de formation de trouver leur espace de travail et de contribution.

En ce sens, les propositions qui suivent visent à faire coexister la reconnaissance de l'excellence et le droit à chaque acteur de contribuer à poser les marches de l'escalier social et de la structuration territoriale.

Le *Collegium* n'est pas défini par la Loi du 22 juillet 2013.

Si son existence est inscrite dans les statuts, son organisation relèvera du règlement intérieur.

Le *Collegium* est un lieu d'élaboration collective de la recherche, de la formation et de la valorisation mises en commun entre les universités, les écoles et les organismes de recherche, sur la base du développement de grands thèmes interdisciplinaires.

Ces thèmes, déclinés en Formation, Recherche et Innovation (FRI), ne recouvrent pas les disciplines en tant que telles, et s'appuient sur l'expertise acquise par les organisations territoriales préexistantes : réseaux thématiques (UEB), les éléments de prospective pour le développement de la recherche (L'UNAM), les projets Recherche-Formation-Innovation (PdL), les SRESR, les S3 des deux régions ainsi que la stratégie nationale de la recherche en cours d'élaboration et les défis sociétaux d'Horizon 2020.

Le modèle fédéral en réseau s'accommode d'une puissance nouvelle liée à ce type d'organisation intégrée. Cela assure le lien Formation-Recherche et est comparable à ce qui se fait au plan international. Il s'agit d'espace de discussion, de coordination, d'élaboration des stratégies, de mise en visibilité et de création de communautés d'acteurs. L'action des *Collegia* est tournée vers l'animation, la promotion, la mutualisation et la réflexion stratégique de l'ensemble d'une communauté. Ils sont en prise directe avec le territoire.

=> Les *Collegia* ne sont pas des « composantes » de l'UBL

=> Tous les personnels impliqués dans ces espaces sont et restent rattachés à leur établissement d'affectation. Il est toutefois possible, voire probable, que certains emplois de soutien administratif soient créés au sein de l'UBL ou mis à disposition par les établissements.

Mission du Collegium

- Animer la communauté, la structurer et élaborer la stratégie scientifique, en lien avec les organismes et les établissements ;
- Organiser la réflexion sur le périmètre des unités de recherche pour le contrat de site ;
- Identifier et promouvoir l'originalité actuelle de notre recherche et assurer la mise en place de notre identité de demain ;
- Construire des programmes communs de recherche (mode projet) ;
- Proposer la répartition des ressources du type bourses doctorales, post-doc, chaires d'excellence, ...
- Proposer les priorités d'investissements et suivre les projets CPER recherche ;
- Assurer une veille continue afin de détecter les signaux dits faibles préfigurant l'émergence de nouvelles thématiques de recherche, de technologies de rupture et plus généralement soutenir le développement de nouveaux champs de recherche ;
- Bâtir une stratégie internationale de recrutement (C, EC et Doctorants)
- Assurer les liens recherche/formations ;
- Promouvoir et soutenir les recherches aux interfaces ;
- Proposer des formations nouvelles et innovantes ;
- Identifier les meilleures modalités de réponses aux appels à projets de l'état, de la commission européennes, ...
- Pour les plateformes de recherche : coordination, pilotage, mutualisation ;
- Certains *Collegia* peuvent avoir pour mission supplémentaire de coordonner l'offre de formation Master de la thématique concernée.

Les indicateurs reflétant l'ambition partagée :

- Nombre de publications/*Collegium*
- Volume financier H2020/*Collegium*
- Volume financier ANR/*Collegium*
- ...

Les travaux et propositions des *Collegia* sont soumis à la commission Recherche pour mise en cohérence globale avant soumission au Conseil Académique.

Certains de ces *Collegia* intégreront les axes des écosystèmes d'excellence du PIA2, dans un périmètre limité aux thématiques et aux développements les plus visibles et porteuses de développement du territoire.

Organisation des *Collegia*

Universités, Ecoles et Organismes, qu'ils soient membres fondateurs, associés ou partenaires, participant significativement aux *Collegia*, doivent être présents :

- dans la gouvernance des *Collegia*
- dans les instances décisionnelles mettant en œuvre les propositions des *Collegia*

Compte tenu des spécificités de chaque *Collegium*, tant au niveau de l'étendue des champs couverts que des cultures propres à chaque milieu, il est évident que dans ce contexte de convergence des principes, une grande souplesse dans l'organisation et la mise en œuvre de la gouvernance de chaque *Collegium* sera préservée.

Le modèle peut être considéré comme stabilisé lorsqu'il sera validé par le Conseil d'Administration de l'UBL, mais ne peut être figé ; une période probatoire ou période d'expérimentation sera mise en œuvre. Chaque *Collegium* est piloté par un conseil.

Travail restant à réaliser :

- *Le périmètre pour les Collegia. Le lien, voire le recouvrement, entre les domaines des S3 et le périmètre des Collegia devra être privilégié.*
- *Gouvernance : un **Comité Collegia** aura pour mission de veiller au bon fonctionnement des Collegia et de faire le lien avec le Conseil Académique. Un principe doit prévaloir, celui de la collégialité et de la co-construction des propositions.*

Un mode de structuration impliquant l'ensemble des acteurs de l'ESR universités, organismes, écoles autour d'une ambition partagée

La création d'une CUE doit permettre à tous et à chacun de trouver sa place, d'exister et de contribuer à l'organisation territoriale. Il est donc impératif que les structures, qu'elles soient administratives ou de simples espaces de discussions, d'élaboration de la stratégie ou de la coordination, permettent à toutes les disciplines, à tous les porteurs de projets de recherche ou de formation de trouver leur espace de travail et de contribution.

Les actions développées par les *Collegia*, selon une approche globale Formation-Recherche-Innovation (FRI), seront ainsi être le lieu de convergence des Universités, des GE et des Organismes pour ambitionner de nouveaux développements grâce à la complémentarité, aux ressources et compétences des divers acteurs. Les organismes et les écoles seront ainsi pleinement impliqués aux côtés des universités dans les travaux de discussion, de coordination, d'élaboration des stratégies, de mise en visibilité et de création de communautés d'acteurs, organisés au sein des *Collegia*.

Les organismes sont d'une part très significativement impliqués au sein des UMR et, de fait, seront directement mobilisés sur les stratégies scientifiques, stratégies de regroupement d'unités de recherche pour le contrat de site, sur la construction de programmes communs de recherche et sur les stratégies internationales de recrutement au sein des UMR et des établissements, développées par les *Collegia*. Ils sont également associés aux écoles doctorales de leur domaine et seront fortement mobilisés sur des actions liées à la répartition des ressources du type bourses doctorales par exemple.

En matière de transfert et d'innovation, les *Collegia* seront amenés à construire des partenariats stratégiques avec le monde socio-économique, élaborer des stratégies de valorisation et de transfert qui mobiliseront également les ressources des organismes.

Les Grandes Ecoles (GE) sont également très actives dans le mouvement de fond qui vise à développer de fortes synergies entre les différents acteurs de l'ESR. La diversité de ces derniers constitue une richesse. Les Grandes Ecoles seront ainsi pleinement mobilisée au sein des *Collegia* au

service d'une stratégie partagée opérant selon une logique de stratégies et de projets en recherche, formation et innovation.

Les GE des deux régions sont en effet attachées à ce que les constructions envisagées priorisent le développement et le pilotage de projets à forte valeur ajoutée. Les GE joueront ainsi un rôle moteur de et de premier rang dans les réflexions et actions développées au sein des *Collegia*, en lien avec leur propre stratégie de développement, comme elles le font déjà au sein des PRES actuels ou des UMR.

Les orientations des projets portés par les *Collegia* devront ainsi amplifier les programmes actuels et/ou porter de nouvelles actions d'envergure à fort impact sociétal, orientation à laquelle les GE sont particulièrement sensibles.

Sur les thématiques des *Collegia*, le développement de projets innovants de formation et de recherche, et le lien avec les secteurs économiques bénéficiera de la contribution des GE de l'Ouest par leur dynamisme et leur forte proximité avec les entreprises, et des partenariats structurants et complémentarités qu'elles ont développés entre elles, avec les Universités et les organismes de recherche implantés dans les deux régions.

Leur apport participera à :

- La concertation et la coopération en recherche, notamment dans la perspective de faire émerger des projets qui pourront être soutenus dans le cadre du PIA2 et de développer le partenariat avec les entreprises dans le cadre du développement des potentiels régionaux et inter-régionaux.
- Le développement de passerelles, notamment pour les niveaux Licence et Master, en lien avec les activités de recherche ou pour l'acquisition de doubles compétences. L'idée est de décloisonner les structures et de coordonner l'offre afin de donner à tous les jeunes des opportunités de réussite, de changements d'orientation, quel que soit le diplôme principal préparé.
- La production d'une offre de formation en ligne s'appuyant sur le campus numérique, avec développement de nouvelles pédagogies de l'apprentissage adressant toutes les catégories sociales et tous les niveaux d'études.
- Le développement partenarial de la formation doctorale, de la professionnalisation du Doctorat et de la formation par la recherche, en générant des compétences pour les niveaux master et pour les docteurs, incluant l'innovation, l'esprit d'entreprise et les liens forts avec le monde socio-économique
- ...

Une complémentarité - Universités, Grandes Ecoles et Organismes - au service d'une approche système FRI alimentant des actions partenariales et à forte valeur ajoutée, opérant selon une logique de projets aux périmètres adaptés.

2.2 Les dévolutions de compétences à l'UBL

L'ensemble des compétences ci-dessous a un statut de propositions qui sont discutées et approfondies avec toutes les parties prenantes.

Pour incarner l'échelon fédéral, l'UBL se verra confier des compétences orientées sur les 6 axes suivants, qui constituent ses priorités d'action:

1. **Stratégie et attractivité de la recherche et des formations**
 - a. Attractivité de la recherche
 - b. Attractivité des formations
 - c. Développement international
 - d. Actions transverses
2. **Stratégie de l'innovation**
 - a. Valorisation
 - b. Relations entreprises, innovation et dissémination
 - c. Actions en faveur de l'entrepreneuriat
3. **Numérique : mise en place d'une politique ambitieuse pour le fonctionnement en réseau et l'innovation en recherche et en formation**
4. **Développement des politiques de sites et de vie de campus aux standards de l'UBL, en harmonie avec les collectivités territoriales**
5. **Harmonisation et mutualisations des fonctions support au service d'une stratégie de développement partagée**
6. **Mise en visibilité de l'offre inter-régionale et des environnements de la recherche, de la formation et de l'innovation**

Pour chaque compétence placée à l'échelon fédéral, l'UBL définit un **niveau de responsabilité et de subsidiarité** précis. Ces niveaux de responsabilité peuvent être définis ainsi :

- **Coordination** : le niveau fédéral anime une concertation, une réflexion, des échanges etc...et les décisions ne sont pas prises au niveau collectif, mais par chaque établissement.

- **MOA Concertée** (maîtrise d'ouvrage) : le niveau fédéral anime une concertation et organise la prise de décision au niveau collectif, avec les membres. La mise en œuvre reste en revanche déléguée aux établissements.

- **MOE** (maîtrise d'œuvre) : les décisions sont prises au niveau collectif et la mise en œuvre est réalisée par l'UBL avec ses moyens propres ou de manière partagée avec les établissements.

1. Stratégie et attractivité de la recherche et des formations

a. Attractivité de la recherche

- Mise en œuvre d'un label commun de la production scientifique, sous la forme d'une signature commune de l'UBL. La signature commune pourra prendre la forme « Université Bretagne Loire- établissement X »
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée
- Coordination d'une politique de soutien aux jeunes chercheurs ou au développement de l'excellence scientifique (décharges d'enseignement, soutien à la mobilité interne, reconversions thématiques)
 - Rôle de la CUE : Coordination (ou MOA Concertée)
- Politique doctorale : convergence des écoles doctorales, avec inscription des doctorants dans chacun des établissements habilités.
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée
- Gestion de l'école doctorale et délivrance du diplôme par l'UBL : création d'une Ecole des Docteurs, pilotée par l'UBL, animant les écoles doctorales et les inscriptions des doctorants dans les établissements habilités, de délivrer le doctorat selon le modèle « doctorat de UBL-Etablissement X ».
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE

L'UBL fera du doctorat un des leviers majeurs de promotion de l'ESR de la Région Grand Ouest. Afin d'atteindre cet objectif, il est en premier lieu convenu de délivrer le doctorat sous un label commun UBL. Par ailleurs, dans un souci de qualité et d'équité, les modalités d'inscription en thèse et de choix des candidats, le suivi des doctorants, les règles de soutenances feront l'objet d'une procédure harmonisée à l'échelle du site. La carte des formations sera quant à elle commune à l'ensemble des Ecoles Doctorales et accessible dans son ensemble à tous les doctorants de la Communauté. Cette carte, constituée de formations transversales mutualisées et complétée par les apports scientifiques propres aux différentes ED, sera sous maîtrise d'ouvrage de la Communauté selon des modalités à étudier et la mise en œuvre déléguée aux établissements en fonction des ressources qu'ils pourront mobiliser. A ce jour, il existe 8 écoles doctorales en Bretagne et 8 en Pays de la Loire. La gouvernance, l'organisation générale du doctorat à l'échelle de la Communauté ainsi que le périmètre des ED devront faire l'objet d'un travail associant les directrices et directeurs des ED en poste ainsi que des acteurs majeurs de la formation doctorale (observatoires et services d'insertion professionnelle, membres des conseils des ED). Ce travail devra associer les représentants des grandes écoles qui n'émargent pas actuellement aux ED Bretonnes ou Ligériennes et s'appuyer notamment sur les travaux déjà engagés sur les deux régions. Il se tiendra donc une conférence du doctorat d'ici à l'été 2014.

- Organisation avec les établissements de l'animation scientifique des sites, avec l'organisation de grands colloques internationaux/nationaux en lien avec les réflexions menées par les *Collegia*
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE
- Développer une plate-forme d'archives ouvertes, en cohérence avec les dispositifs existant, en généralisant le mandat unique au sein de l'UBL (dépôt obligatoire des résultats de la recherche) avec dévolution à la CUE pour la gestion de cette plate-forme dans le cadre du contrat de site
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE

b. Attractivité des formations

- Carte des formations niveau L : affichage d'une carte commune. Pilotage de la carte des formations par les établissements, sauf pour les disciplines rares ou à faible effectif ou à très grands effectifs (coordination par l'UBL). Liaison lycée-université (bac-3/bac+3) : pilotage au niveau académique.
 - Rôle de la CUE : Coordination et MOA concertée ou MOE
- Carte des formations niveau M : carte commune des formations M. Coordination des formations.
 - Rôle de la CUE : MOA
- Apprentissage, alternance, FTLV : coordination à l'échelle régionale en lien avec les CFA régionaux et les collectivités territoriales.
 - Rôle de la CUE : Coordination
- Sur l'information et l'orientation : organisation de manifestations pour coordonner la promotion de l'offre de formation et les actions en matière d'information et d'orientation des établissements.
 - Rôle de la CUE : Coordination
- Service Universitaire de la Pédagogie (SUP) : partage et mutualisation de la carte des formations pour les enseignants du supérieur, organisation de conférences pédagogiques pour tous les enseignants, partages de pratiques et d'équipements, modules de formation, apprentissage des nouvelles technologies pour la formation, conseil et accompagnement dans le développement et la mise en œuvre de démarches et d'outils pédagogiques, d'évaluation des apprentissages, des dispositifs (innovants) de formations.
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE

c. Développement international

Les objectifs seront ici de rendre plus lisibles les formations et la recherche de l'UBL, augmenter significativement le nombre de diplômés ayant séjourné à l'étranger, renforcer l'attractivité des établissements pour les étudiants et les chercheurs internationaux, le positionnement international de la recherche et la capacité à lever des fonds européens.

- Développement d'une offre de formation fortement internationalisée (doubles diplômés avec des universités européennes, masters enseignés en anglais, programmes européens, formations co-localisées à l'international)
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE
- Structuration d'une cellule de veille et de soutien logistique aux projets européens, en s'appuyant sur l'expérience et l'expertise en régions.
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE
- Définition d'une stratégie internationale par chaque *Collegium* avec, à terme, une intégration de la stratégie internationale de la CUE dans le contrat de site avec propositions, pour la CUE, d'objectifs quantifiés de projets européens de recherche (y compris des laboratoires internationaux).
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée
- Création d'un département des relations internationales de l'UBL, en charge notamment d'un travail de parangonnage international, d'observatoire et de veille (politiques étrangères en matière d'ESR, opportunités de financement institutionnel...) alimentant la politique internationale de l'UBL, ses axes stratégiques, ...
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE

- Appui à la création de laboratoires internationaux associés et d'unités mixtes associées internationales.
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE
- Pilotage d'une politique coordonnée d'attractivité pour l'accueil de chercheurs internationaux et d'appui à la mobilité sortante, en collaboration avec les Régions et les Métropoles.
 - Rôle de la CUE : Coordination
- Structuration, en lien avec les organismes, d'une plate forme commune d'ingénierie des projets européens, s'appuyant sur les expériences acquises en régions (2PE, Service *Europe et recherche*).
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE

d. Actions transverses

- Politique de site en matière de qualité pédagogique. Si la coordination de la carte des formations (au niveau master) est du ressort de l'UBL, ces dernières tant au niveau licence que master ont vocation à rester dans le périmètre des établissements. Une démarche qualité coordonnée par l'UBL sera mise en œuvre.
 - Rôle de la CUE : Coordination
- Portage d'un observatoire de la recherche et de la formation à l'échelle du Grand Ouest, en s'appuyant sur les expériences acquises en régions, en s'interfaçant avec les outils existants dans les établissements, pour avoir des données à valoriser au niveau de l'UBL et donc des éléments quantitatifs lui permettant d'objectiver ses programmes / projets et de répondre aux demandes des Ministères ou entreprises.
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE
- Animation de la stratégie recherche et formation partagée, à travers des appels à projet transverses en recherche, formation et innovation (orientés vers les *collegia*) qui donneraient corps à l'UBL. Le financement serait à trouver soit au niveau des collectivités ou avec l>IDEX (ex. projets pluridisciplinaires, projets de ruptures, grands projets de démonstrateurs, ...).
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE

Sur le sujet de la gouvernance recherche et formation, en plus des Commissions *Recherche et Formation et Vie Universitaire* du CAC, il sera envisagé la création de la sous-commission formation, notamment pour appuyer la consolidation d'une vision stratégique, mener un travail opérationnel précis sur la mise en synergie des acteurs de la formation par domaines, l'évolution de l'offre de formation, proposer des passerelles et actions de communication conjointes,... et préparer les Commissions du CAC.

2. Stratégique de l'innovation

a. Valorisation

- Valorisation : favoriser la mutualisation des outils de valorisation en lien avec la SATT Ouest Valorisation et les structures existantes à travers la mise en place d'un conseil de la valorisation de l'UBL. Signature des conventions SATT/ Etablissements.
 - Rôle de la CUE : MOA concertée

La Société d'Accélération du Transfert Technologique interrégionale (SATT) *Ouest Valorisation*, permet aux établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) de Bretagne et des Pays de la Loire qui lui ont confié la gestion de leur propriété industrielle de disposer d'un acteur professionnel pour valoriser et investir dans des projets R&D issu du potentiel recherche de leurs laboratoires. Ce sera un des éléments majeurs de l'UBL et du projet Idex bi-régional qui sont en cours de construction.

- Favoriser des stratégies de valorisation et de transfert concertées au niveau du site, par grands domaines thématiques en lien avec les réflexions des *Collegia* et en collaboration avec la SATT.
 - Rôle de la CUE : Coordination

b. Relations entreprises – Innovation et dissémination

- Développer les « relations entreprises » au niveau de l'UBL
 - Rôle de la CUE : Coordination
- Pilotage des équipements de recherche : politique concertée d'ouverture, développement d'offres de services, mise en visibilité des équipements.
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée et MOE pour la communication sur les infrastructures de recherche de la communauté inter-régionale (à relier à la section communication plus bas)
- Développer la diffusion de la culture scientifique et technique.
 - Rôle de la CUE : Coordination

c. Actions en faveur de l'entrepreneuriat

- Développement de l'entrepreneuriat étudiant, en s'appuyant sur les dispositifs existant en régions (P2EB, Pôle CREER): mise en réseau des acteurs, des dispositifs (pré-incubateurs...) et gestion des moyens humains et financiers obtenus en réponse aux appels à projets.
 - Rôle de la CUE : MOA concertée ou MOE
- Entrepreneuriat étudiant : création d'un fonds d'amorçage pour aider à la création des projets étudiants.
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE

3. Numérique : mise en place d'une politique ambitieuse pour le fonctionnement en réseau et l'innovation en recherche et en formation

De la structuration de la gouvernance à la planification d'un portefeuille de projets partagé, le SDN doit proposer un cadre de référence partagé par les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche au niveau du site. L'approche doit être pragmatique et ambitieuse. Pragmatique car elle doit prendre en compte les mutualisations existantes ou en cours depuis une dizaine d'années, mais également les différences structurelles actuelles entre l'UEB et LUNAM. Ambitieuse car le SDN doit s'inspirer des meilleures pratiques en France et à l'international tout en restant en phase avec les projets au sein d'un écosystème interrégional afin d'initier une démarche qui devra être pertinente et attractive à horizon 2020. Le SDN doit prendre en compte les trois niveaux d'infrastructures qui constituent le socle des usages numériques : une couche d'infrastructure réseau, une couche d'infrastructure de communication collaborative et une couche d'infrastructure d'hébergement et de traitement des données numériques produites.

Afin d'ambitionner la démultiplication des collaborations pédagogiques entre les différents sites d'enseignement supérieur de son périmètre, l'UBL a vocation à coordonner une **démarche territoriale permettant de déployer une infrastructure de communication collaborative de qualité et homogène sur l'ensemble du site**. Pour regrouper les ressources humaines nécessaires à la gestion du Campus numérique, à l'accompagnement des initiatives dans les domaines de l'ingénierie pédagogique et de l'interopérabilité des systèmes d'information, et enfin au suivi du SDN, l'UEB a créé une *Direction des Usages et Services Numériques*. Les articulations entre cette structure et les ressources humaines dédiées aux numériques en Pays de Loire devront être définies dans le cadre de l'UBL.

Par ailleurs, en Bretagne et en Pays de Loire, le très fort accroissement des besoins en ressources de calculs, en stockage de volumes de données massives et en accès à l'information très performants, rend indispensable la **création de Datacenter multi sites et multi acteurs** (formation, recherche) à l'échelle de la communauté interrégionale. Ce besoin a été parfaitement identifié dans le cadre de la problématique « BigData » et « Cloud services » au sein d'une part du Schéma Directeur du Numérique breton et d'autre part de la feuille de route de la mission numérique de L'UNAM. Dans les deux régions ces projets ont été inscrits dans les demandes CPER 2014-2020. L'UBL aura pour objectif d'engager une étude préalable de grande envergure sur ce dossier à l'échelle de la démarche francilienne « Univ-Cloud ».

Enfin, l'UBL a vocation à coordonner le **développement de nouveaux usages** en 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 des F-R-I, expérimentations nationales...) et en développant des dispositifs internes incitatifs de modification de l'offre de formation. La mutualisation et le développement de la documentation en ligne fera également l'objet de compétences dévolues à l'UBL.

Les étapes clés de cette démarche sont la finalisation de la démarche SDN en Pays de Loire, la définition de l'infrastructure de communication collaborative en Pays de Loire (équipements et services), la mise en œuvre d'un portefeuille de projets commun préalablement à la mise en place d'une gouvernance du numérique au sein de la CUE.

A horizon 2017, les compétences portées par l'UBL seront les suivantes :

- Déploiement d'une infrastructure coordonnée de communication collaborative
 - Rôle de la CUE : MOA concertée
- Gestion de la relation contractuelle à RENATER dans le contrat de site
 - Rôle de la CUE : MOA concertée ou MOE
- Création et gestion de Datacenter multi sites et multi acteurs (formation, recherche) à l'échelle de la communauté interrégionale
 - Rôle de la CUE : MOA concertée
- Harmonisation des SI entre les établissements
 - Rôle de la CUE : MOA concertée

- Coordination du développement de nouveaux usages et le numérique au cœur de la pédagogie en renforçant les effets de leviers externes (mise en place de l'accréditation, politique F des F-R-I, expérimentations nationales...) et en développant des dispositifs internes incitatifs de modification de l'offre de formation.
- Coordination de la construction de MOOCS
 - Rôle de la CUE : MOA concertée
- Coordination des dispositifs incitatifs
 - Rôle de la CUE : MOA concertée ou MOE
- Politique documentaire : l'accès physique aux bibliothèques et à la documentation est géré au niveau des bassins métropolitains. L'UBL sera en charge de la mutualisation et du développement de la documentation en ligne.
 - Rôle de la CUE : MOA concertée ou MOE

4. Développement des politiques de sites et de vie de campus aux standards de l'UBL, en harmonie avec les collectivités territoriales

- Politique immobilière de site : chaque établissement élaborera son schéma directeur de prospective immobilière. Une concertation sera organisée au niveau des instances de gouvernance de l'UBL
 - Rôle de la CUE : Coordination
- Vie de campus. La coordination et l'affectation des moyens relèvent des établissements et des politiques de développement métropolitain. La CUE peut intervenir en appui pour l'échange des bonnes pratiques : journées d'études, colloques, appels à projet...
 - Rôle de la CUE : Coordination
- Développement culturel : l'UBL jouera un rôle spécifique sur cet aspect, en particulier en termes de communication croisée sur les grands événements des deux régions, en concertation avec les établissements.
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE
- Initiative étudiante : développement d'un fonds initiative étudiante inter-établissements (Autres sujets à travailler dans le même registre : sport, handicap)
 - Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE
- Accueil, en s'appuyant sur les dispositifs existant (Centre de Mobilité Internationale, Maison des Chercheurs Etrangers, Guichet Unique...) des étudiants et chercheurs et en particulier des étudiants étrangers: un standard peut être défini au niveau de l'UBL, avec certains services coordonnés par l'UBL (garantie logement avec les CR/ métropoles, guides étudiants, ...) et des actions de communication sous l'égide UBL sur les services proposés sur chaque site : un étudiant en mobilité au sein de l'UBL trouvera les mêmes services dans tous les sites.
 - Rôle de la CUE : Coordination

5. Harmonisation et mutualisations des pratiques et fonctions support au service d'une stratégie de développement partagée

Il convient de distinguer les fonctions support régaliennes des établissements (RH, finances, patrimoine...), pour lesquelles l'UBL apporte un levier de coordination (travail de convergence, échange de bonnes pratiques...), des fonctions support liées aux compétences déléguées et mises en commun. Dans certains cas, des structures d'appui seront créées au sein de la communauté et disposeront de personnels dédiés. Le fonctionnement en réseau permet d'envisager l'implantation d'une partie des emplois au plus près des acteurs dans les établissements (comme c'est par exemple actuellement le cas des cellules d'ingénierie des projets européens de L'UNAM et de l'UEB). Dans d'autres cas, les compétences déléguées pourront être mises en œuvre par des personnels des établissements membres dont ils resteront administrativement rattachés et sans changement de localisation géographique. Cette organisation, qui reste à travailler, sera de nature à promouvoir un certain équilibre territorial. Du personnel sera en tout état de cause nécessaire pour assurer le pilotage et la gestion des activités de la CUE.

- Engagement dans une politique d'égalité Femmes-Hommes : approbation par tous les établissements de la charte et mission transversale au sein de la CUE
 - Rôle de la CUE : Coordination
- Finances et achat : développer des groupements de commande. Tendre vers des marchés uniques sur certains objets.
 - Rôle de la CUE : MOA concertée ou MOE
- Fonctions RH : partager les informations, les méthodes et les outils de pilotage et de gestion des établissements.
 - Rôle de la CUE : Coordination
- Formation professionnelle : Elaboration d'un plan de formations commun à destination des personnels techniques et administratifs, des enseignants et des enseignants-chercheurs des établissements de la communauté. Les outils numériques et les infrastructures collaboratives seront mises à profit pour le déploiement et réduire les déplacements.
 - Rôle de la CUE : MOA concertée

6. Mise en visibilité de l'offre du site et des environnements de la recherche, de la formation et de l'innovation

L'UBL jouera un rôle central dans la mise en visibilité de l'ensemble du potentiel et de la dynamique de site : offre de formation, dynamiques de recherche et d'innovation, vie de campus, ... Sur ce champ, la CUE sera en responsabilité directe.

- Rôle de la CUE : MOA Concertée ou MOE

7. L'UBL coordonne la RSE sur le site

Les nouvelles responsabilités dévolues aux universités ont provoqué une transformation en profondeur de l'environnement social au travail (EST) de l'ensemble des personnels. Cet EST relève de la responsabilité des acteurs et de ceux qui font l'établissement. Dans ce cadre, l'UBL doit se positionner en acteur premier de son destin, donc se réinterroger en vue de bâtir un projet stratégique visant à rendre visible une communauté à dimension humaine. Une coordination territoriale de la RSE (Hygiène-Sécurité, Santé, Handicap, Vie personnelle, Bien-être au travail, Déplacements, Développement Durable, Culture, Sport, Synergies étudiants-personnels) sera organisée par l'UBL. Dotée d'un portage politique fort, elle œuvrera à la structuration et l'harmonisation des bonnes pratiques en ce domaine des différents établissements.

- Rôle de la CUE : Coordination

Les Commissions de Coordination de l'offre de formation au niveau L ont pour mission de :

- Mettre en synergie les acteurs de la formation par domaines et sous domaines, par champs disciplinaires ou champs thématiques ou filières;
- Proposer des portails d'entrée visibles et compréhensibles et la mise en œuvre de passerelles pour une meilleure réussite ;
- Organiser la concertation sur les flux entrants (capacités d'accueil...) et sur l'implantation territoriale des formations ;
- Coordonner l'offre de formation et proposer la carte des formations pour le champ considéré ;
- Analyser la réussite et proposer des mesures d'amélioration ;
- Développer l'usage du numérique pour la formation à visée prioritairement territoriale.

Les Commissions de Coordination de l'offre de formation au niveau M ont pour mission de :

- Mettre en synergie les acteurs de la formation par domaines et sous domaines, par champs disciplinaires ou champs thématiques ou filières;
- Développer des portails communs par champs pour plus de lisibilité ;
- Travailler les complémentarités et promouvoir l'inter-disciplinarité ;
- Coordonner l'offre de formation et proposer la carte des formations pour le champ considéré ;
- Analyser l'insertion professionnelle des diplômés et proposer des mesures d'amélioration ;
- Imaginer et mettre en œuvre des dispositifs en faveur de l'internationalisation des masters (doubles diplômes, diplômes européens...);
- Développer l'usage du numérique pour la formation à visée territoriale et internationale.

Travail restant à réaliser :

- *Quel périmètre pour les commissions de coordination ? Par mention, par domaine ou sous-domaine, par champs disciplinaires ?*
- *Gouvernance : qui participe aux travaux et quels sont les processus de décision ? Un principe doit prévaloir, celui de la collégialité et de la co-construction des propositions.*

Le Conseil des Membres

Le Conseil des Membres est composé d'un représentant de chacun des membres de l'UBL. Le mode de désignation se fait selon chaque établissement.

Le Conseil des Membres est :

- associé à la préparation des travaux et à la mise en œuvre des décisions du Conseil d'Administration (CA) et du Conseil Académique (CAc).
- consulté par le CA préalablement à:
- la définition du volet commun du Contrat Pluriannuel de Site (CPS), approuvé à la majorité des 2/3
- à la signature du CPS (après avis, pour le spécifique, du CA de chaque établissement)
- à l'adoption du budget de l'UBL

Le Conseil des Membres est constitué, en formation plénière, des membres fondateurs et de membres associés.

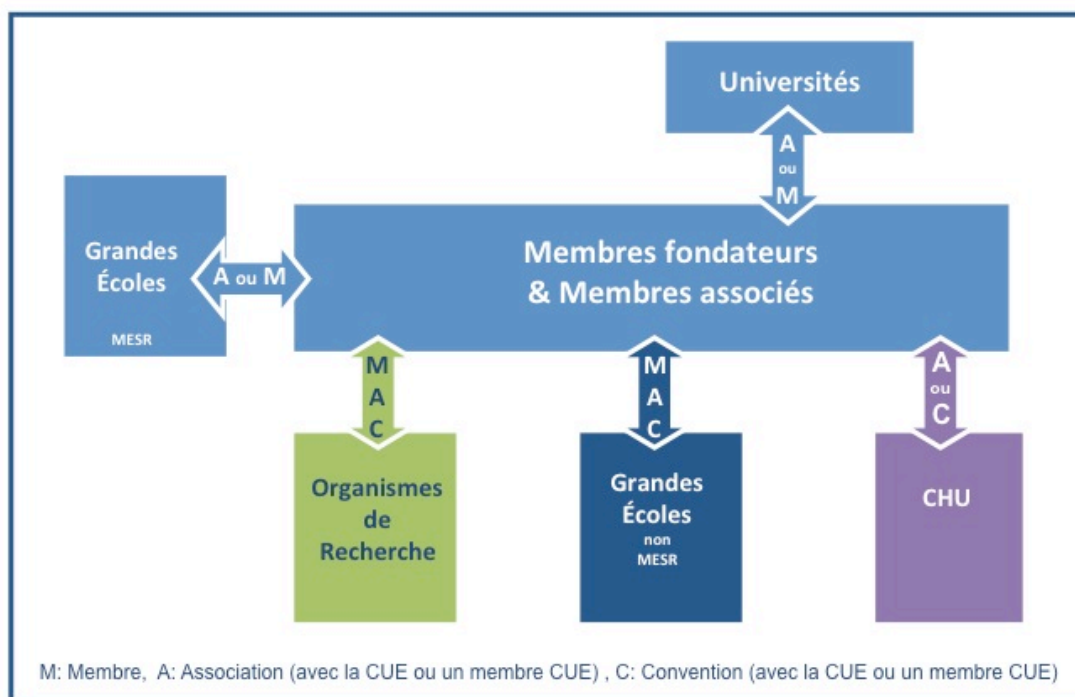
Il est constitué, en formation restreinte pour les questions relevant du CPS et du budget, des membres fondateurs et de membres associés dont les modalités de participation au CPS sont inscrites dans le décret d'association.

Pour rappel, le contrat d'association est établi au cas par cas en fonction de l'établissement qui souhaite ce positionnement. L'association peut être établie auprès d'un membre de la CUE, mais aussi auprès de la CUE. Le contrat d'association engagera, par nature, les établissements dépendant exclusivement du MESR dans le Contrat Pluriannuel de Site (CPS). Pour les établissements qui ne sont pas sous tutelle exclusive du MESR, le décret précisera au cas par cas l'engagement dans le CPS. Les membres associés sont représentés dans le conseil des membres et participent à l'élaboration de la stratégie de la CUE. Les modalités de représentation sont à définir.

Le Conseil d'Administration

La composition du Conseil d'Administration est définie dans le texte de Loi qui a veillé à ce que l'ensemble des partenaires soit bien représenté et a fixé la composition des différents collèges.

La composition du CA sera étudiée en fonction du nombre de membres de l'UBL. Compte tenu du modèle territorial de l'UBL, l'élection des différents membres se fera au suffrage indirect. Ceci nécessite un travail approfondi de manière à ce qu'un consensus soit établi entre les membres pour une juste représentation des établissements.



Les groupements régionaux Bretagne et Pays de la Loire

Les Schémas régionaux de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (ESR) des deux régions sont aujourd'hui quelque peu différents au moment de la construction de l'UBL. Certaines instances, telle l'Ecole Supérieur du Professorat des Ecoles (ESPE) sont actuellement sur un territoire académique. C'est pourquoi il est nécessaire de permettre cette déclinaison régionale, avec l'objectif de faire converger les politiques en la matière.

Deux groupements sont ainsi créés à l'intérieur de la CUE, le Groupement *Bretagne*, et le Groupement *Pays de la Loire*, qui permettent l'expression de politiques publiques différenciées sur les régions, et notamment la déclinaison de schémas régionaux ESRI récemment établis, les priorités PO-FEDER et CPER, en accord avec les *Smart Specialisation Strategy* (identiques à plus de 80% entre les deux régions). Ces politiques territoriales auront vocation à s'harmoniser et se coordonner avec le temps. Outre les Régions, les métropoles sont présentes dans les conseils.

Le dialogue entre la Région Bretagne et la Région Pays de la Loire devra être optimisé pour la deuxième phase du CPER 2014-2020 et ceci doit préfigurer le dialogue entre les régions pour les CPER suivants, de manière à façonner les outils au service de la déclinaison de l'ESR sur son territoire.

Le dialogue est organisé entre les deux groupements. De même, les travaux des groupements présentés au Conseil d'Administration. Les Conseils régionaux de Bretagne et des Pays de la Loire sont présents au Conseil d'Administration (art L718-11).

La composition, l'organisation et le mode de fonctionnement sont à l'étude.

Composantes de la CUE UBL

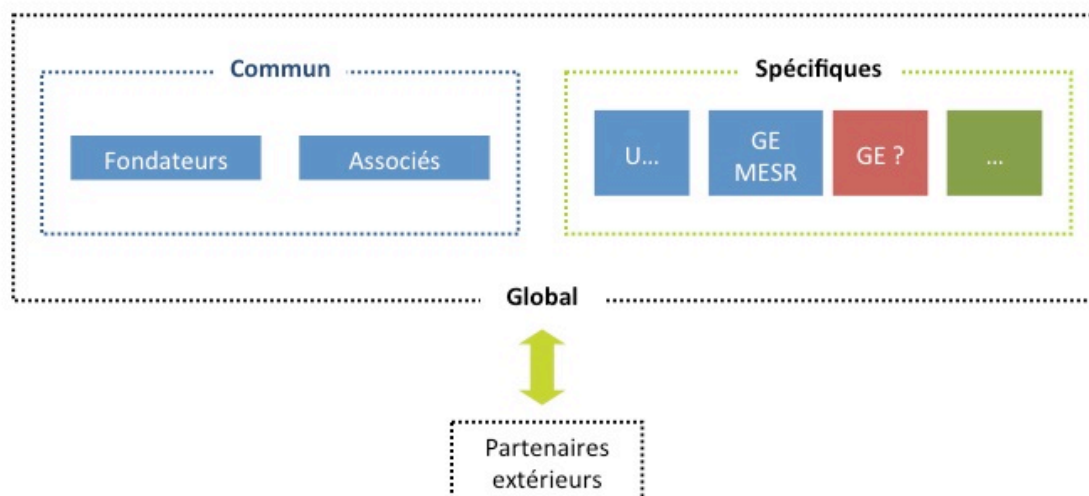
L'article L. 718-7 de la Loi du 22 juillet 2013 stipule que les statuts *peuvent prévoir les conditions dans lesquelles des composantes de la communauté peuvent être assimilées aux membres.*

Il ne faut pas confondre ces composantes de CUE avec les composantes des établissements membres. Il est admis pour l'UBL que la constitution de composantes au sein de la CUE ne donne pas droit à l'assimilation en qualité de membre.

Contenu du Contrat Pluriannuel de site (CPS)

La stratégie scientifique de l'UBL, en formation, recherche et valorisation, est le principal objet du Contrat Pluriannuel de Site (CPS), qui en assure la cohérence et en garantit le processus de pilotage. Le CPS s'appuie sur les statuts de la CUE et en régit la déclinaison des délégations de compétences voulues par les membres, universités et écoles, dans le respect de leur identité propre. En cela le CPS est le levier pour le déploiement de la stratégie scientifique partagée. Le CPS est établi sur la base des forces ESR en présence au niveau du site et s'appuie sur les caractéristiques socio-économiques et politiques du territoire, faisant référence en cela aux spécialisations intelligentes.

Pour cela, le CPS, co-construit avec les organismes de recherche, décrit les actions structurantes en terme de pilotage et de visibilité de la recherche : signature commune, délivrance du Doctorat, politique des Ecoles Doctorales...Le CPS est aussi le moyen de montrer comment l'offre de formation, initiale et continue, et adaptée aux usages du numérique, est coordonnée afin d'offrir une meilleure (re)insertion professionnelle. Le CPS doit enfin montrer comment s'opère l'articulation entre tous les acteurs de la valorisation et du transfert sur le site (SATT, Filiale universitaire de valorisation, Pôle de compétitivité...).



Le CPS décrit la politique internationale, la politique d'égalité femmes-hommes et de lutte contre les discriminations (actions structurelles mises en œuvre) ainsi que la démarche qualité, particulièrement en ce qui concerne la pédagogie. La politique de Vie étudiante y est largement abordée, notamment pour le logement, la santé, le tutorat et les bourses, la prise en compte du handicap, l'accueil d'étudiants étrangers et la vie culturelle et associative.

En termes de moyens humains et budgétaires, le CPS doit démontrer l'adéquation entre ceux-ci et le développement des axes stratégiques portés par l'UBL.

La stratégie numérique fera l'objet d'un échange spécifique avec le MESR.

Les établissements signataires du CPS auront accepté un niveau élevé de dévolution de compétences et de mise à disposition de moyens au sein de l'UBL.

Le CPS est construit, pour l'UBL, sur la base d'un **volet commun** et d'un **volet spécifique** aux établissements. Par ailleurs, il peut exister dans la CPS un **volet global** correspondant, non pas seulement à l'UBL, mais au regroupement, en faisant notamment état des conventions et accords de partenariat établis avec l'ensemble des acteurs.

Les CPS sont préalablement soumis au vote pour avis aux conseils d'administration de chaque établissement regroupé (art L 718-5).

La mise en place de la CUE a un coût, celui-ci devra être évalué. Eu égard à la situation financière difficile des établissements du Grand Ouest, ce coût devra être assumé par la tutelle. La CUE étant chargée de la coordination territoriale de par la loi, elle doit en outre être soutenue de manière pérenne en terme de moyens en crédits et en emplois indépendamment des moyens propres des établissements de manière à ce que la mise en place de la CUE ne se traduise pas par une dégradation des conditions de travail des personnels et d'étude des étudiants dans chacun des sites.

4. Un projet d'écosystème d'excellence du PIA2 porté par tous les acteurs du territoire ; une gouvernance assurée par l'UBL

L'engagement dans le portage d'un projet Initiative d'Excellence (IDEX) est soutenu par l'unanimité des acteurs de l'ESR (universités, organismes de recherche, grandes écoles), ainsi que des CHU et des collectivités. Cette IDEX doit être un élément moteur de la formation et de la recherche, et comment elle peut être transformante pour le site.

La deuxième vague des Investissements d'Avenir (PIA2), annoncée en juillet 2013, devra s'appuyer sur une réelle synergie des succès obtenus à la faveur de la première vague (PIA1), en démontrant ce qui a été fait et comment, sur cette base, il est possible d'aller plus loin.

La construction du PIA1 reposait sur des segments les plus forts dans la compétition mondiale, principalement portés par les établissements (universités, grandes écoles, organismes de recherche). Le PIA2 quant à lui impose des choix restreints suffisamment forts, en appui sur les succès du PIA1, mais aussi en analysant les faiblesses pour les corriger, notamment à partir des recommandations des jurys.

La complémentarité des Grandes Ecoles (GE) du Grand Ouest et leurs relations avec les Universités devraient favoriser des projets de recherche et de formations innovantes dans les thèmes d'excellence et stimuler les liens de ces projets avec le secteur socio-économique.

Le projet d'IDEX que portera l'UBL s'attachera à présenter les objectifs, en terme de croissance, de développement, de compétitivité du territoire, avec notamment une logique de solidarité territoriale de manière à ce que les emplois créés, à forte valeur ajoutée, soient à proximité de l'excellence académique. Ceci est possible avec un fort accompagnement des collectivités, sur un territoire fertile, riche de sa puissance industrielle, de ses infrastructures de transport et de sa lisibilité académique internationale.

Le projet scientifique, pédagogique et de valorisation sera fortement transformant, avec une place forte de l'étudiant et un impact sociétal important, en s'appuyant sur les grands enjeux de société, l'interdisciplinarité, l'international.

Les thèmes prioritaires traduiront un leadership incarné sur le site interrégional, avec une très grande exigence sur la qualité du projet. Les objets du PIA 1 constituent l'armature des axes de l'IDEX, squelette autour duquel on pourra développer des thématiques qui sont à l'extérieur dans une logique de cohérence, de consolidation et de maturation.

Sur les thèmes d'excellence, les structurations doivent aussi consolider le fait que les GE jouent un rôle dans le pilotage de programmes partenariaux entre elles et avec les Universités.

Le projet d'IDEX sera donc interrégional, avec une double volonté :

- le développement ciblé des projets construits autour de quelques thématiques ayant obtenu une reconnaissance de niveau international fort (succès PIA1, ERC, évolution du périmètre d'excellence à la faveur des évaluations des structures de recherche depuis le PIA1...)
- de soutien à la consolidation de recherches destinées à venir en appui à ces projets, à l'émergence de recherches interdisciplinaires et de recherches à fort risque et à la structuration de thématiques de seconde génération qui pourraient constituer de nouveaux axes dans une phase avancée du projet d'IDEX

L'UBL apportera la preuve de sa capacité à opérer des choix, à prendre des décisions, en clair, à gouverner pour porter une ambition structurante collective. Elle apportera en outre la preuve de son ambition de développement territorial équilibré sur le site.

Tous les *Collegia* seront gouvernés par un Conseil. Parmi ces *Collegia*, certains, *Collegium-IDEX*, seront porteurs des axes portés dans l'IDEX.

La gouvernance de l'IDEX sera globalement organisée au sein de l'UBL, dans un **comité Ecosystème d'Excellence**, avec des organes de décision et d'évaluation constitués des représentants des établissements porteurs, des représentants de chaque COPIL de *Collegium-IDEX* mais aussi de personnalités étrangères.

L'UBL n'est pas constituée dans le but de porter un projet d'écosystème d'excellence. Pour autant, l'UBL doit apporter la preuve qu'elle peut développer cette ambition d'excellence.

Conclusion

L'*Université Bretagne-Loire* est une communauté d'Universités et d'Établissements en réseau sur le périmètre du Grand Ouest de la France. Il s'agit de mieux coordonner l'Enseignement Supérieur, la Recherche et l'Innovation mais aussi d'assurer le développement des missions que la nation contractualise avec les établissements qui portent notre avenir commun. Au fond, ce sont les étudiants qui doivent être les premiers bénéficiaires de la plus-value qu'apporte l'UBL, parce qu'ils sont la raison de l'engagement de tous les personnels des établissements, parce qu'ils sont formés par et pour la recherche, et enfin qu'ils représentent les compétences d'aujourd'hui et de demain dont a besoin le territoire.

Nous voyons qu'ici ce sont les acteurs de l'ESR qui décident de leur destin commun et qui sont capables de tout mettre en œuvre pour que leurs missions soient mieux exercées dans une communauté où les établissements ont toute leur place. Il ne s'agit pas de fusion, de délocalisation ; le modèle fédéral est respectueux de chaque établissement et porte la coordination, la convergence des pratiques et l'évolution des missions.

Ce document d'orientation stratégique pour l'UBL est une base de travail, une base de dialogue au sein des établissements mais aussi avec les tutelles, les collectivités et l'ensemble des partenaires, le monde socio-économique, culturel, associatif. Il nous faudra en effet l'adhésion du plus grand nombre. Le travail ne fait que commencer.