



UNE JEUNE UNIVERSITÉ PLURIDISCIPLINAIRE DE PROXIMITÉ

Située dans une région périphérique, l'UBO, créée il y a une trentaine d'années, est une université pluridisciplinaire dotée d'une partie du secteur santé. Elle accueillait, à la rentrée 2001, 16 000 étudiants répartis sur plusieurs sites brestois ainsi que sur des sites délocalisés, dans les villes de Quimper et Morlaix notamment.

La population étudiante, tous cycles confondus, vient essentiellement de Bretagne et, en 1^{er} cycle, du Finistère, ce qui montre la vocation d'établissement de proximité de l'UBO. L'université fait de gros efforts depuis une décennie pour élargir son offre de formation et l'adapter aux préoccupations du tissu économique tout en répondant à la demande sociale de formation. En 2002, 25% des effectifs sont accueillis dans des filières professionnelles contre 7% en 1995. En 2001-2002, elle accueille 48,1% de ses effectifs en 1^{er} cycle, 39,5% en 2^e cycle et 12,4% en 3^e cycle contre respectivement 47,7%, 34,6% et 17,6% dans l'ensemble des universités pluridisciplinaires. Son 3^e cycle a un poids encore faible.

L'université bénéficie d'un encadrement satisfaisant en personnel enseignant et IATOS (par rapport au groupe d'universités comparables). En revanche, on constate de grandes disparités d'encadrement en fonction des secteurs disciplinaires et des composantes.

DES SAVOIR-FAIRE

Quelques savoir-faire sont particulièrement bien maîtrisés dans cette université, dans le domaine de la formation continue et des relations à l'environnement et de la recherche.

La formation continue

En formation continue, l'UBO a acquis une position de pointe par rapport aux autres universités grâce à une structuration interne et une qualité de projets dont beaucoup d'universités pourraient s'inspirer, notamment en matière de validation des acquis professionnels, de formation de formateurs et de formation à distance.

L'ouverture sur l'environnement

L'UBO est fortement ancrée dans son environnement et entretient des liens privilégiés avec d'autres établissements d'enseignement supérieur en région, avec des organismes de recherche implantés localement et avec les collectivités qui la soutiennent de façon significative au plan financier. Il faut noter qu'il existe, à proximité géographique de l'université, de nombreuses formations supérieures (écoles d'ingénieurs surtout) ainsi qu'un important potentiel de recherche et de valorisation (grands organismes, laboratoires d'écoles et d'entreprises), l'ensemble étant mis en synergie grâce à des politiques régionales fédératrices pour l'enseignement supérieur et la recherche en Bretagne.

La recherche

En recherche, l'université a constitué des ensembles solides dans des domaines spécialisés comme les sciences de la mer, la santé, la biologie, les télécommunications, qui sont des domaines structurants pour son environnement.

DEUX PROBLÉMATIQUES

La question de l'attractivité

Elle recouvre deux volets principaux :

- *celui de la construction pertinente de l'offre de formation pour concilier deux objectifs apparemment contradictoires* : d'une part, élargir l'offre de formation pour répondre à une demande sociale et économique de proximité ; d'autre part, mettre l'accent sur quelques domaines de référence en formation et en recherche.

Le 1^{er} objectif peut induire une perte de rayonnement et d'attractivité faute d'avoir une image forte sur des domaines différenciés. Le 2^e objectif peut remettre en cause la mission de proximité faute de répondre, avec des formations adaptées (formations professionnelles articulées à l'environnement notamment), à une mission de proximité.

• *celui de l'optimisation des ressources compte tenu de la recomposition de l'offre de formation et de la transformation du potentiel de recherche.* L'université ayant plutôt choisi d'élargir son offre pour répondre à une demande sociale et économique de proximité, on observe une recomposition en faveur des formations professionnelles de la formation continue, au détriment de formations générales et de secteurs disciplinaires traditionnels ; de la même façon, le potentiel recherche se recompose en faveur de recherches plus technologiques et au détriment de pans de recherche fondamentale. Ceci induit des choix délicats en matière de ré-allocation de moyens en personnels et en ressources de fonctionnement entre les activités de l'université.

La question des processus de décision

Elle renvoie à la problématique de l'éclatement des structures dans cette université (19 composantes), qui rend difficile l'animation et la coordination de l'ensemble. La multiplication des niveaux de décision à l'UBO et l'absence de tableau de bord ne facilitent pas le pilotage de l'ensemble de l'institution et de ses activités fondamentales que sont la formation et la recherche.

L'OFFRE DE FORMATION

Un large portefeuille de formations

- De 83 diplômes offerts en 1992, l'UBO est passé à 171 diplômes en 2002.
- Durant la dernière décennie, on observe une très grande créativité de diplômes dans tous les secteurs disciplinaires (construction de cursus complets du 1^{er} au 3^e cycle et ouverture de nombreuses formations professionnelles).
- On assiste pendant la période à un fort développement de la formation continue.

Des handicaps

- L'offre de formation manque de lisibilité ; la présentation (livret de l'étudiant, site Internet, CD-Rom) qui en est faite, laisse apparaître la parcellisation de l'offre en raison de la multiplicité des composantes. On peut y voir des doublons de formations entre composantes différentes, ce qui ne facilite pas la recherche des parcours de formation souhaités par les étudiants.
- De nombreuses formations n'atteignent pas une masse critique, ce qui met en cause la pérennité de certaines filières. Une offre de formation large est aussi très coûteuse et déficitaire, compte tenu des normes SANREMO.
- Le développement de l'offre est rapide et multi-directionnel. Les propositions de l'UBO satisfont de manière consensuelle les défenseurs de la diversification des formations générales, les tenants de la professionnalisation des formations et les personnalités politiques locales qui souhaitent faire du développement universitaire un facteur d'aménagement du territoire, d'où une forme de "fuite en avant".

Un déficit de politique d'établissement

- Le pilotage de l'offre, au plan stratégique (création et recomposition de l'offre par UFR et par secteur disciplinaire) et au plan courant (modalités de contrôle des connaissances, évaluation des enseignements, accompagnement pédagogique etc.) est trop laissé à l'instigation des composantes et insuffisamment pris en main par la présidence.
- On observe un déficit d'orientation stratégique de l'établissement en matière de construction de l'offre, un manque de filtrage des propositions qui remontent des composantes.
- L'université ne recourt pas à des indicateurs pour proposer de nouvelles formations et recomposer son offre.
- L'élaboration de l'offre de formation ne se fait pas à une échelle géographique suffisamment large.

LA RECHERCHE

- 43 équipes sont reconnues au contrat 2000-2003 (23% sont des UMR-CNRS, 43% sont des équipes d'accueil et 30% sont des équipes en émergence soutenues par le Conseil scientifique de l'UBO).

- Le secteur scientifique concentre la moitié des équipes de recherche de l'UBO. Alors qu'il représentait 27% des effectifs étudiants en 1991, il n'en représente plus que 21% en 2002. La baisse très forte des effectifs à l'UFR de Sciences est pour partie atténuée dans le secteur des sciences et technologies par la hausse des effectifs des filières professionnelles des IUT, IUP, instituts et écoles (comme l'IUEM¹, l'ESMISAB²). Cette chute d'effectifs fragilise à terme le potentiel de recherche fondamentale de l'UFR de Sciences, au profit d'un potentiel de recherche plus technologique.

- On note un affichage récurrent de politiques volontaristes en faveur de la recherche à l'UBO. Depuis plusieurs mandats, la présidence exprime des orientations fortes et les composantes relaient le discours de la présidence auprès de leurs acteurs. Des lignes directrices sont affichées d'une présidence à l'autre et permettent de consolider le potentiel de recherche spécialisé (mer, agro-alimentaire, télécommunications, biologie etc.) en privilégiant systématiquement les regroupements à l'intérieur d'une discipline et les regroupements entre champs disciplinaires en vue d'atteindre des masses critiques. Une véritable politique d'ouverture sur de nombreux partenariats structure le potentiel recherche de l'UBO.

- En conséquence, les équipes progressent en termes de reconnaissance scientifique : augmentation du nombre des labels ; diversité et implication des financeurs.

LE PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT

Points forts

- *Des modes de coordination interne satisfaisants :*
 - un bon fonctionnement des conseils ;
 - un climat actuel favorable entre l'équipe présidentielle et les directeurs de composante ;

- une communication interne appréciée des acteurs ;
- des composantes article 33 ou médecine bien intégrées à la vie de l'établissement.

- *Un excellent ancrage dans l'environnement*

L'UBO se sent en profondeur appartenir à son environnement social, économique et culturel. Entretenir les liens avec les collectivités locales est un élément déterminant de la politique universitaire de l'UBO. Structurer des relations avec le tissu économique est considéré comme une dimension forte des modes de fonctionnement de l'université (à travers la formation continue, les missions d'appui technologique aux PME.) Les partenariats avec les écoles et organismes de recherche de proximité sont souvent fructueux.

- *Des orientations stratégiques de l'établissement bien relayées dans les composantes*

En matière de recherche, de politique documentaire, d'accueil et d'orientation des étudiants, on observe une très bonne liaison entre les impulsions données par la présidence et celles données par les directions de composante.

- *Une démarche exemplaire de transversalité et une politique d'établissement réussie.*

Il y a une véritable volonté politique en faveur du développement de la formation continue et une organisation très efficace est mise en place en réponse à cette volonté politique.

Points faibles

- *Une insuffisance d'outils de pilotage*

L'UBO a besoin de ces outils pour parvenir à maîtriser des équilibres délicats, structurer sa réflexion sur la recomposition de l'offre de formation et du potentiel de recherche, réduire les inégalités de traitement entre secteurs disciplinaires, composantes, sites.

- *Un déficit d'animation des structures* (conseils, composantes, sites délocalisés) de la part de la présidence.

- *Un manque d'attractivité de l'UBO* pour les enseignants-chercheurs et les étudiants non originaires de Bretagne.

¹ IUEM : Institut universitaire européen de la mer

² ESMISAB : École supérieure de microbiologie et sécurité alimentaire de Brest

PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS

Construire une cellule stratégique d'information

Ceci doit être une priorité du prochain contrat car se doter d'indicateurs pertinents permettra à l'UBO d'atteindre un double objectif :

- *une meilleure structuration du travail collectif dans les conseils, dans les travaux communs menés entre la présidence et les directeurs de composante. Alors qu'une politique de redéploiements internes s'avère de plus en plus nécessaire, les décideurs ont besoin d'indicateurs fiables et partagés ;*
- *un mode de gestion basé sur la prévision et non sur le "au coup par coup". S'approprier des indicateurs permet de fixer des objectifs globaux, sectoriels, quantifiés et partagés, puis de faire du suivi et du contrôle de gestion.*

Conduire une politique d'établissement en matière de construction de l'offre de formation

- *Animer et coordonner les niveaux de décision intermédiaires. Le CNE recommande à la présidence de fixer des orientations stratégiques claires pour recomposer l'offre de formation, notamment dans le cadre du LMD, et de conduire un travail d'animation auprès des directeurs de composante afin qu'ils relayent le discours et les orientations de l'établissement dans leur composante et leur secteur disciplinaire. Cette voie permettra de faire évoluer les modes de construction de l'offre de formation.*
- *Piloter des chantiers de rationalisation et de mutualisation de l'offre par grands secteurs disciplinaires. Le CEVU aura la responsabilité de ce pilotage. Le CNE recommande la constitution de pôles disciplinaires larges (un pôle regroupant des UFR, instituts ou écoles appartenant à un même champ comme les sciences et la technologie,*

le droit et les sciences économiques) dans lesquels l'offre de formation serait recomposée sur des principes de lisibilité, maîtrise des coûts, mutualisation.

Définir une stratégie à 10 ans pour anticiper l'évolution de la recherche et de l'offre de formation

Des arbitrages portant sur la répartition des ressources à l'UBO (postes d'enseignant-chercheur surtout) doivent être faits dans un proche avenir, en raison de la chute des effectifs en sciences et du prochain départ à la retraite de nombreux enseignants-chercheurs scientifiques, de la recomposition de l'offre de formation en général. Les décisions au coup par coup doivent être écartées au profit de :

- *la mise en place d'un groupe de réflexion composé de la présidence, des directeurs de composante et des directeurs de laboratoire et piloté par le Conseil scientifique. Il aura en charge la définition d'un cadre prospectif à 10 ans visant à harmoniser la politique de formation et la politique de recherche compte tenu des nécessaires ré-allocations de ressources ;*
- *la définition d'une procédure pour le recrutement des futurs enseignants-chercheurs, qui s'appuie sur le cadre général d'anticipation émanant de la présidence*

Agir sur l'ensemble des leviers à disposition pour attirer les enseignants-chercheurs à l'UBO

En raison d'une rotation élevée des enseignants-chercheurs à l'UBO, le CNE recommande à l'université de recourir à l'ensemble des dispositifs existants pour fidéliser ses enseignants-chercheurs (promotions au titre de l'établissement, bonne utilisation des postes vacants, recours aux primes d'encadrement pédagogique, etc.).

La réponse du président de l'UBO
figure dans le rapport du CNE p. 115

**Ce rapport d'évaluation est consultable sur le site
Internet du CNE : <http://www.cne-evaluation.fr>**

**Pour les données chiffrées et leur actualisation, se reporter au site Internet
de l'Université de Bretagne occidentale : <http://www.univ-brest.fr>**

Directeur de la publication : Gilles Bertrand / Rédaction : Dominique Nicolle
Conception graphique : Delphine Lecointre / Édition-diffusion : Francine Sarrazin

43 rue de la Procession - 75015 Paris
Service de Documentation : (33) 01-55-55-62-49
Télécopie : (33) 01-55-55-63-94