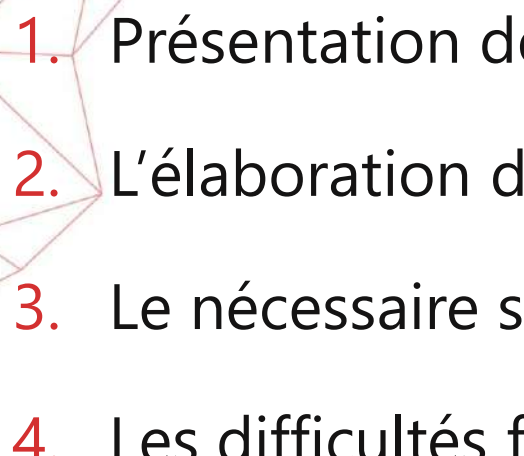


# Méthodologie pour un projet d'établissement : le cas de l'université de Rennes 1

**Aziz Mouline, VP Pilotage et Qualité**  
**UNIMED, 3 juin 2020**



- 
1. Présentation de l'université de Rennes 1
  2. L'élaboration du projet stratégique
  3. Le nécessaire suivi du projet stratégique
  4. Les difficultés financières, le Plan de retour à l'équilibre financier (PREF) et l'ajustement du projet d'établissement
  5. En guise de conclusion : projet d'établissement et nouveau management des universités



# 1. Présentation de l'université de Rennes 1

# CHIFFRES CLÉS



**3 362**  
PERSONNELS



**AU SERVICE**  
DE L'ENSEIGNEMENT  
ET DE LA RECHERCHE

**288,2 M€**  
Compte financier 2018



**106 M€ alloués à la formation**  
**98,5 M€ à la recherche**



313 862 m<sup>2</sup> de surface bâtie  
➤ 160 bâtiments répartis sur 147 ha

**40 % du patrimoine consacré à l'enseignement, 34 % à la recherche**

**Labellisée Développement Durable et Responsabilité Sociétale (DDRS) en 2019**

Engagée dans  
27 projets



# FORMATION

## 3 CAMPUS À RENNES 6 SITES EN BRETAGNE

30 000 ÉTUDIANT·E·S



LANNION  
IUT, ENSSAT  
1 215

ST-BRIEUC  
IUT, Antenne de droit  
1 050

ST-MALO  
IUT  
713

PAIMPONT  
station biologique

MONTERFIL  
base expérimentale

RENNES  
23 420

ILE DE BAILLERON  
station biologique

6 376  
VILLEJEAN  
Campus Santé

8 250  
CENTRE  
Campus Droit-  
Economie-Gestion

8 794  
BEAULIEU  
Campus Sciences  
et Philosophie



Répartition par domaine de formation\*



Étudiant.e.s en formation délocalisée à l'étranger

349

**RECHERCHE,  
INNOVATION  
& VALORISATION**

## UNE UNIVERSITÉ DE RECHERCHE INTENSIVE

Mathématiques  
STIC

Sciences  
de la matière

Sciences  
du vivant

Sciences de  
l'Homme et  
des sociétés

**89 % de nos enseignant.e.s-  
chercheur.e.s dans des laboratoires  
associés aux grands acteurs  
nationaux de la recherche**



## DES LABORATOIRES ET DES ÉQUIPEMENTS DE HAUT NIVEAU

**30 unités** de recherche  
**4 structures** fédératives de recherche  
**44 plates-formes** de recherche labellisées  
**3 stations** de terrain

**17 LIA** laboratoires internationaux associés  
**1 UMI** Unité mixte internationale au Japon

**27 projets** Investissements d'Avenir dont :

- 5 labex en mathématiques, sciences et technologies de l'information et de la communication, santé et technologies pour la santé
- 4 équipex
- 1 institut de recherche technologique IRT b<>com

Des succès à l'Europe et à l'International :  
**20 M€** sur H2020

**42 membres** de l'Institut universitaire de France  
Depuis 10 ans :

**4 médailles d'Argent** et **15 médailles de Bronze** CNRS  
**15 lauréat.e.s** ERC au sein de nos laboratoires

### **Un patrimoine scientifique remarquable**

➤ L'une des plus belle collection universitaire de France avec  
**7 collections** scientifiques et **plus d'1,3 millions de  
spécimens** au service de l'enseignement et de la recherche

# RECHERCHE, INNOVATION & VALORISATION

## RECHERCHE COLLABORATIVE & TRANSFERT DE TECHNOLOGIES

### *Un role majeur dans l'éco système de l'innovation*

**84<sup>ème</sup> université européenne innovante (Reuters 2019 à 130 contrats** industriels de collaboration  
**265 familles de brevets, 245 logiciels, 49 contrats de transfert**

**8 laboratoires communs avec des entreprises**

**Une politique dynamique de ressources propres :**  
**ca. 25 M€ de ressources propres/an sur la Recherche dont ca. 5 M€ avec partenaires privés**

**Premier déposant de brevets en Bretagne**  
**Premier actionnaire académique de la SATT Ouest Valorisation** l'inter région

**38 startups créées depuis 2008**  
**7 startups issues des laboratoires de Rennes 1 lauréates**



### *Fondation Rennes 1*

**12 millions d'euros de levée de fonds cumulée**  
**11 chaires de recherche et de formation déjà créés**  
**10 chaires en projet**  
**L'innovation récompensée** chaque année par  
**1 prix de la Recherche et 8 prix de thèse**

## 2. L'élaboration du projet stratégique

2.1 Planning Programming

2.2 Elaboration du projet stratégique

2.3 L'arbre global des objectifs

2.4 Les indicateurs du contrat

2.5 Méthode de travail

2.6 Calendrier



## 2.1 Planning Programming du projet d'établissement (2017-2021)

Stratégie recherche,  
formation, VE ..., cadre  
établissement, sites,  
COMUE



2015

2016

2017

2021

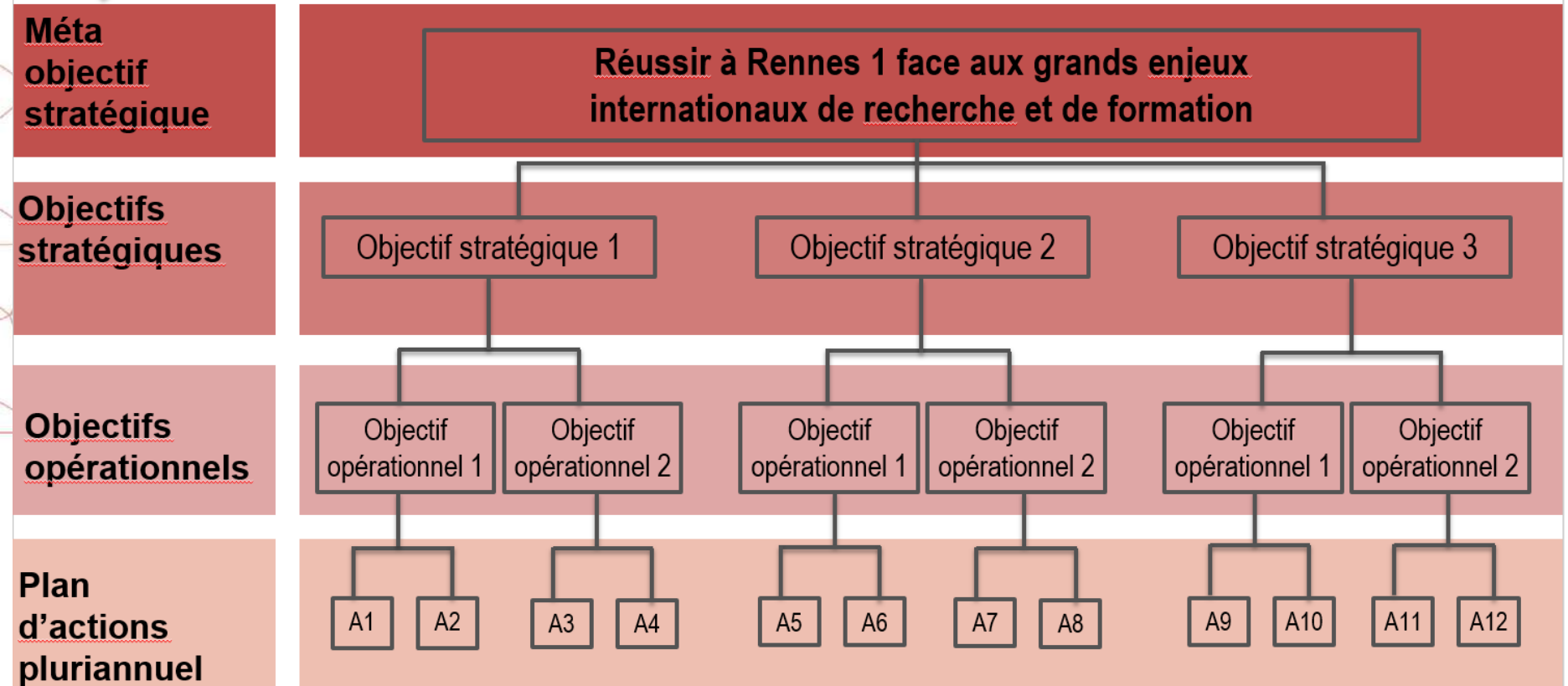


## 2.2 Elaboration du projet stratégique

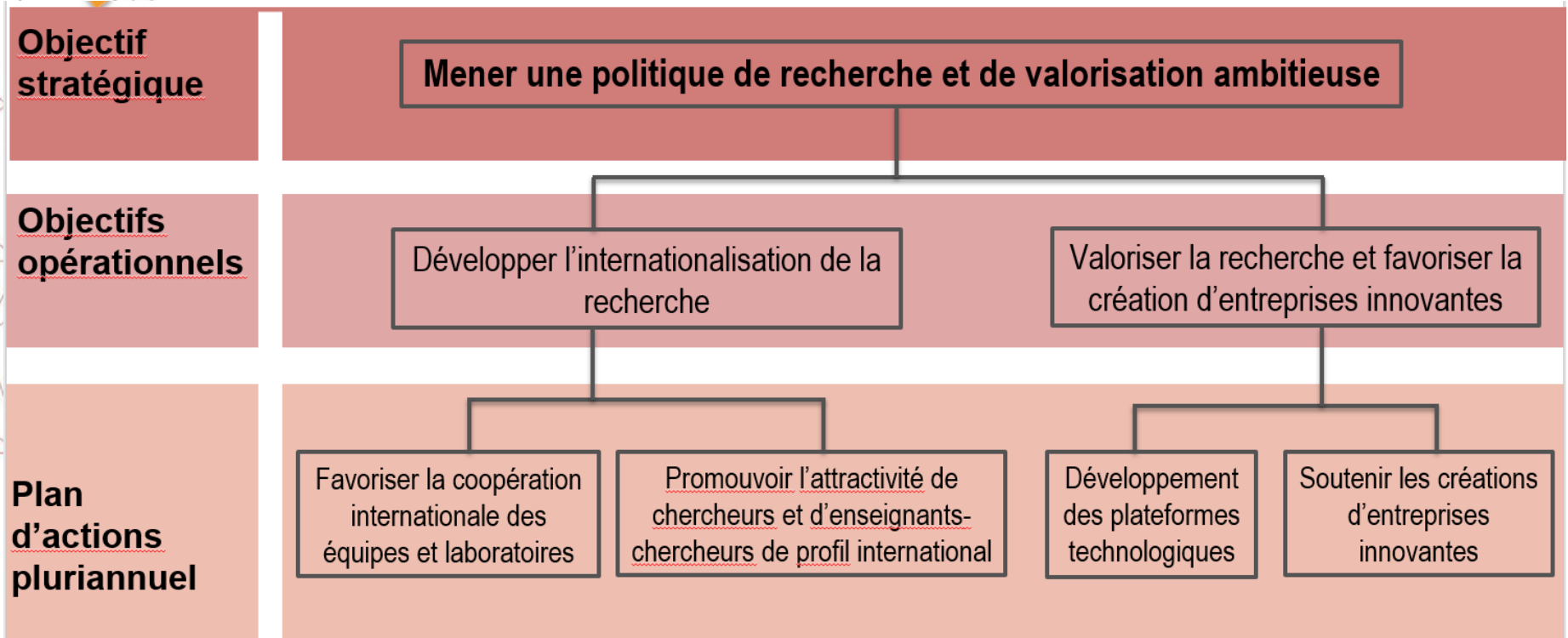
### 3 objectifs stratégiques :

- Structurer l'enseignement supérieur et la recherche sur le territoire par une politique de partenariats pour renforcer son attractivité au niveau international
- Mener une politique ambitieuse et qualitative de recherche, de formation, d'innovation et d'internationalisation pour créer et diffuser des savoirs fondamentaux et relever les défis sociétaux du 21<sup>ème</sup> siècle
- Mettre en œuvre un pilotage moderne et efficace dans le cadre d'un plan de modernisation et de développement

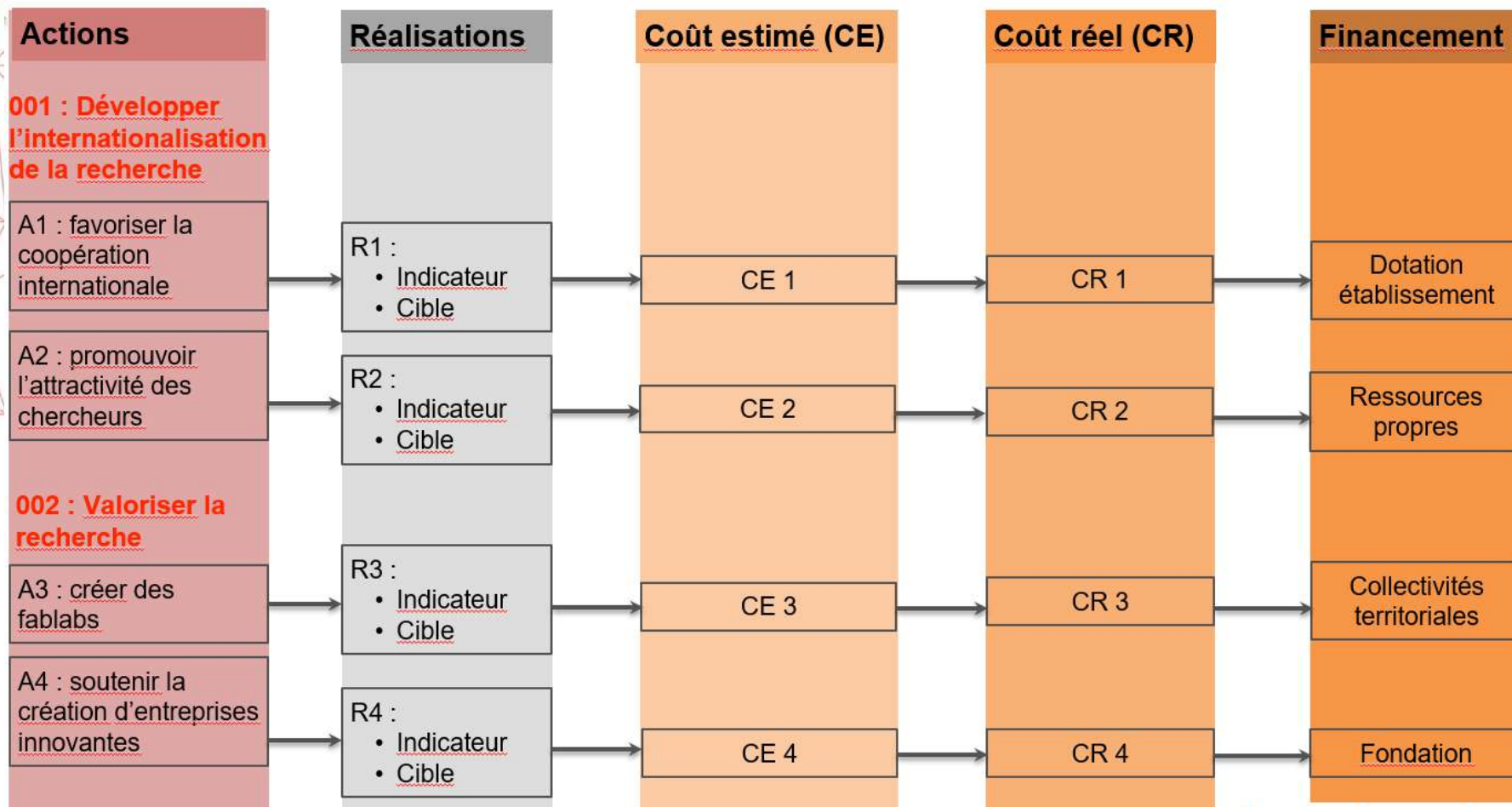
## 2.3 Arbre global des objectifs



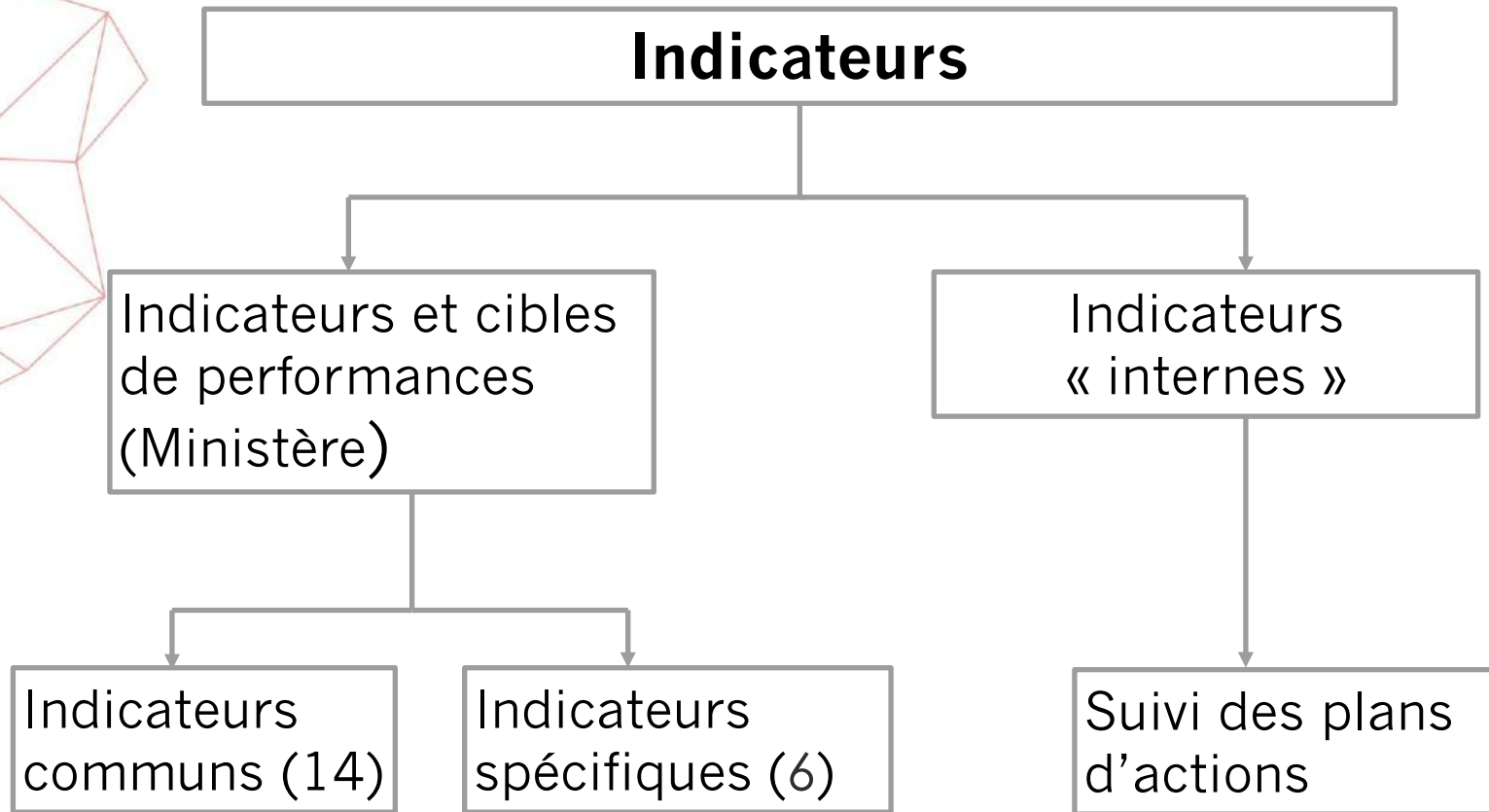
# Arbre global des objectifs : un exemple



# Bilan annuel des actions du contrat quinquennal (2017-2021)



## 2.4 Les indicateurs du projet d'établissement



# Les indicateurs communs (14)

Formation et recherche	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taux de réussite en licence en 3 ans</li><li>• Taux de réussite de licence en 4 ans</li><li>• Réussite en master en 2 ans</li><li>• Réussite en doctorat</li><li>• Insertion professionnelle</li><li>• Evaluation des formations et des enseignements</li><li>• Développement de la formation continue</li><li>• Variation des horaires d'ouverture du SCD ou du SICD</li></ul>
Pilotage	<ul style="list-style-type: none"><li>• Endorecrutement des enseignants-chercheurs</li><li>• Développement des ressources propres hors subventions pour charges de service public</li><li>• Pilotage financier</li><li>• Pilotage du système d'information et des services numériques aux usagers</li><li>• Taux d'occupation des locaux</li><li>• Evolution des surfaces immobilières</li></ul>

# Les indicateurs internes pour le suivi du contrat : quelques exemples

<b>Axes</b>	<b>Actions</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Cible 2021</b>
Formation	Mettre en place le ROF	% de formations décrites dans le ROF	100%
Formation	Développer les validations (VAE, VAPP, VES)	Nombre de validation délivrées par an	+ 10%
Recherche	Mettre en place un charte de signature unique pour les publications scientifiques	% d'articles respectant la charte	100%
Recherche	Maintenir un nombre élevé de soutenance de doctorat par an	Nombre de soutenances	270
Pilotage & PMD	Mettre en place des conseils de perfectionnement en LP et en Master	% de LP et de Master avec des conseils de perfectionnement actifs	100%
Pilotage & PMD	Simplifier les démarches administratives	% de demandes de simplifications administratives	100%



## 2.5 Méthode de travail : le contrat

- Traduction du contrat en objectifs opérationnels et en actions
- Actions : réalisations, choix des indicateurs, estimation des coûts, hiérarchisation

### **Groupes de travail :**

Les pilotes des axes thématiques abordés dans le contrat

- + VP Pilotage et qualité
- + VP CA
- + DGS
- + DAPEC

## 2.6 Le calendrier

Janvier-mars  
2017

- Déclinaison du contrat en objectifs opérationnels / actions, choix des indicateurs
- Estimation des coûts des actions, hiérarchisation actions, ...

Avril-mai  
2017

- Marge de manœuvre budgétaires
- source de financement

Juin-juillet  
2017

- Construction puis production des tableaux de bord stratégiques

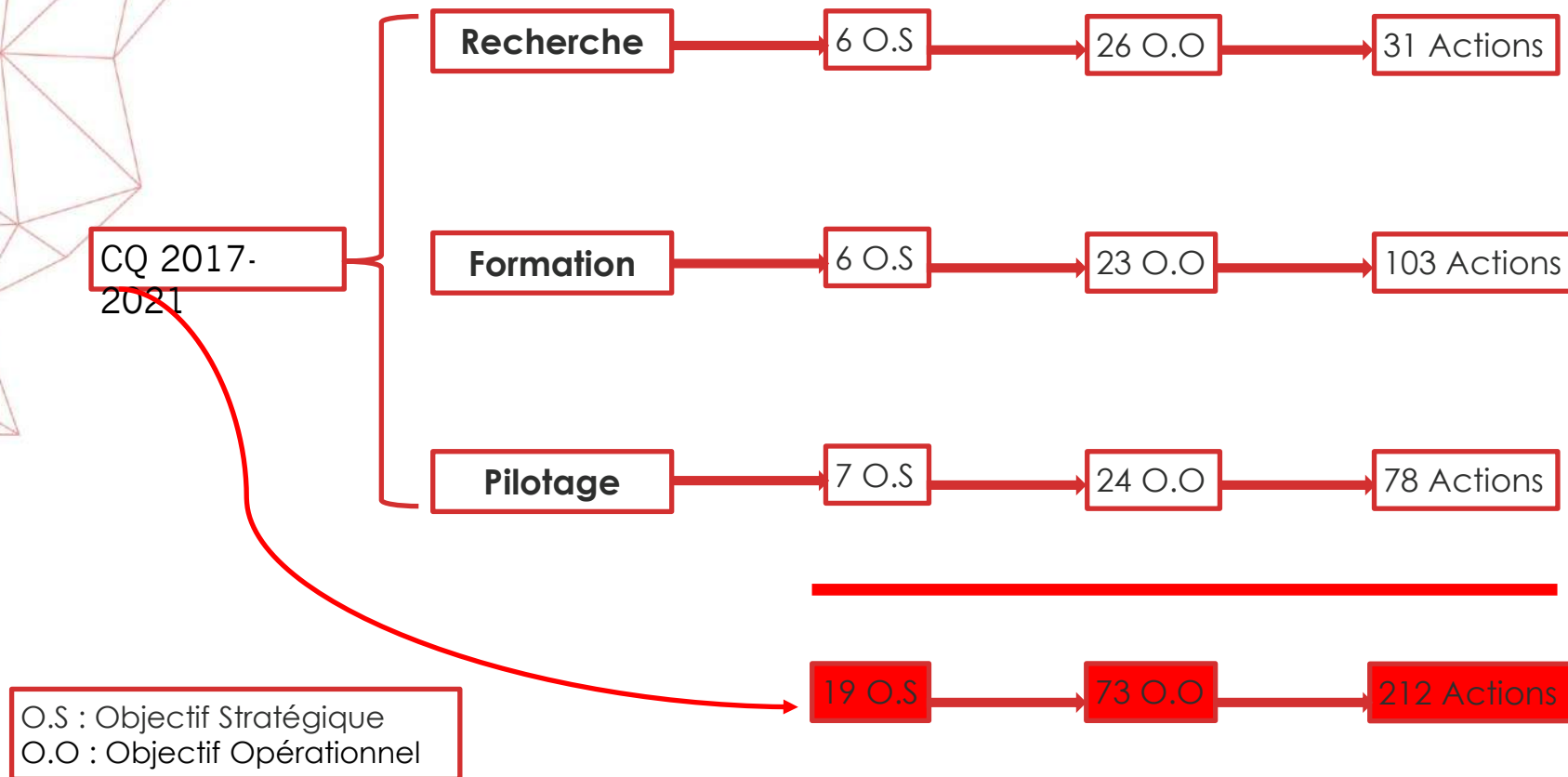
# 3. Le nécessaire suivi du projet d'établissement

3.1 Le projet d'établissement en chiffres

3.2 La méthodologie du suivi du projet d'établissement

3.3 L'intérêt du bilan du projet d'établissement

## 3.1 Le projet d'établissement en chiffres



## 3.2 Bilan annuel et méthodologie du suivi

- Un tel bilan doit nous permettre :
  - ✓ d'avoir une idée précise du taux d'exécution du contrat
  - ✓ De suivre de manière rigoureuse les IC et les IS du contrat
- Méthode : pour chaque action du contrat, on aura 2 colonnes supplémentaires dans les fichiers excel d'origine :
  - ✓ 1<sup>ière</sup> colonne : liste déroulante de choix sur le statut de l'action (fait, pas fait, en cours)
  - ✓ 2<sup>ième</sup> colonne : possibilité d'un commentaire
  - ✓ Réalisations de tableaux croisés dynamiques et interprétation

## 3.2 Bilan annuel et méthodologie du suivi

Objectif stratégique 1: poursuivre la structuration et l'animation des secteurs de recherche pour consolider les forces, renforcer la visibilité, optimiser le dialogue entre acteurs de la recherche, organismes et gouvernance de l'université, améliorer la cohérence Re

Possibilité de décocher les colonnes de G à I pour rappel du bilan 2017 et L à U pour intégrer des commentaires sur les années à venir. Cliquer sur "+" en haut de la colonne concernée

Choix par menu déroulant à sélectionner via flèche en cliquant directement sur la cellule

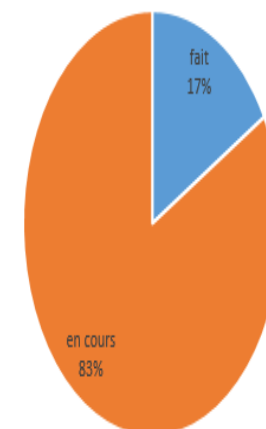
Saisie manuelle des compléments d'informations, faits marquants ...

Objectif opérationnel	Action	Niveau de priorité	Indicateur qualitatif	Indicateur quantitatif	objectif 2017	suivi OS1 2017	commentaire OS1 2017	objectif 2018	suivi OS1 2018	commentaire OS1 2018
Promouvoir l'utilisation d'indicateurs qualitatifs de la recherche et de la valorisation faisant ressortir l'originalité de la démarche scientifique et la qualité des résultats ;	Définition d'une série d'indicateurs qualitatifs de la recherche et de la valorisation	1	classements et indicateurs nationaux (OST IPERU), classements internationaux	nombre de lauréats IUF, ERC, H2020, médailles CNRS	2 IUF, 1 ERC, 1 médaille CNRS ARWU TOP 150 Maths - TOP 200 Chimie	fait	indicateurs ci-joints utilisés désormais régulièrement. Mériteraient d'être pleinement pris en compte dans les campagnes d'emploi à venir!	2 IUF, 1 ERC, 1 médaille CNRS ARWU TOP 150 Maths - TOP 200 Chimie	fait	réalisé meilleur que objectifs: 3 IUF, 1 ERC, Math dans TOP 75; a confirmer et intégrer dans les campagnes d'emplois!
Mettre en place une prospective dynamique et régulière, ressourcee par les propositions des acteurs de la recherche; identifier les domaines clés des 10 prochaines années pour notre	tenue de réunions en vue de la mise en place de nrx instituts fédératifs; du regroupement ou de la redéfinition des périmètres d'unités de recherche	1		nombre de réunions sectorielles/an; % d'EC dans les UMR	1 réunion /an/secteur	en cours	en cours de la cadre de la feuille de route scientifique UniR, de la définition des collegiums UniR, des projets d'EUR1 et EUR2	1 réunion /an/secteur	en cours	en cours de la cadre de la feuille de route scientifique UniR, et dans les projets soumis a EUR2

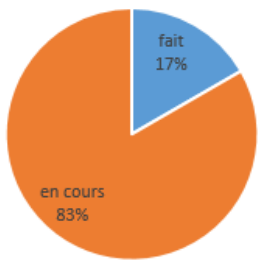


## 3.2 Bilan annuel et méthodologie du suivi

Nombre de suivi OS1 2018	Étiquettes de colonnes			
Étiquettes de lignes	fait	en cours	Total général	
<b>Evaluer l'opportunité de secteurs/départements thématiques (en place des disciplinaires) et de</b>				
☒ <b>regroupement de composantes dans sa dimension recherche-valorisation et formation</b>		1	1	
mission sur les scénarii de regroupements et leurs impacts		1	1	
<b>Mettre en place une prospective dynamique et régulière, ressourcee par les propositions des acteurs de la recherche; identifier les</b>				
☒ <b>domaines clés des 10 prochaines années pour notre établissement ;</b>		1	1	
tenue de réunions en vue de la mise en place de nvx instituts fédératifs; du regroupement ou de la redéfinition des périmètres d'unités de recherche		1	1	
☒ <b>Poursuivre la structuration des équipes de recherche, notamment autour des secteurs Biologie-Santé et SHS</b>		1	1	
réflexion sur la mise en place de nvx instituts fédératifs; reunions sectorielles; identification des EC hors unités de recherche		1	1	
<b>Promouvoir l'utilisation d'indicateurs qualitatifs de la recherche et de la valorisation faisant ressortir l'originalité de la démarche</b>				
☒ <b>scientifique et la qualité des résultats ;</b>		1	1	
Définition d'une série d'indicateurs qualitatifs de la recherche et de la valorisation		1	1	
☒ <b>Renforcer le partenariat avec les organismes de recherche</b>		1	1	
intégrer les Eas dans des structures type UMR		1	1	
☒ <b>Systematiser la coordination et la valorisation des plateformes scientifiques d'envergure</b>		1	1	
mise en place d'un annuaire des plateformes et des personnels affectés; signature de la charte des PFT;		1	1	
<b>Total général</b>		1	5	6

Avancement OS 1  
Axe Recherche - Année 2

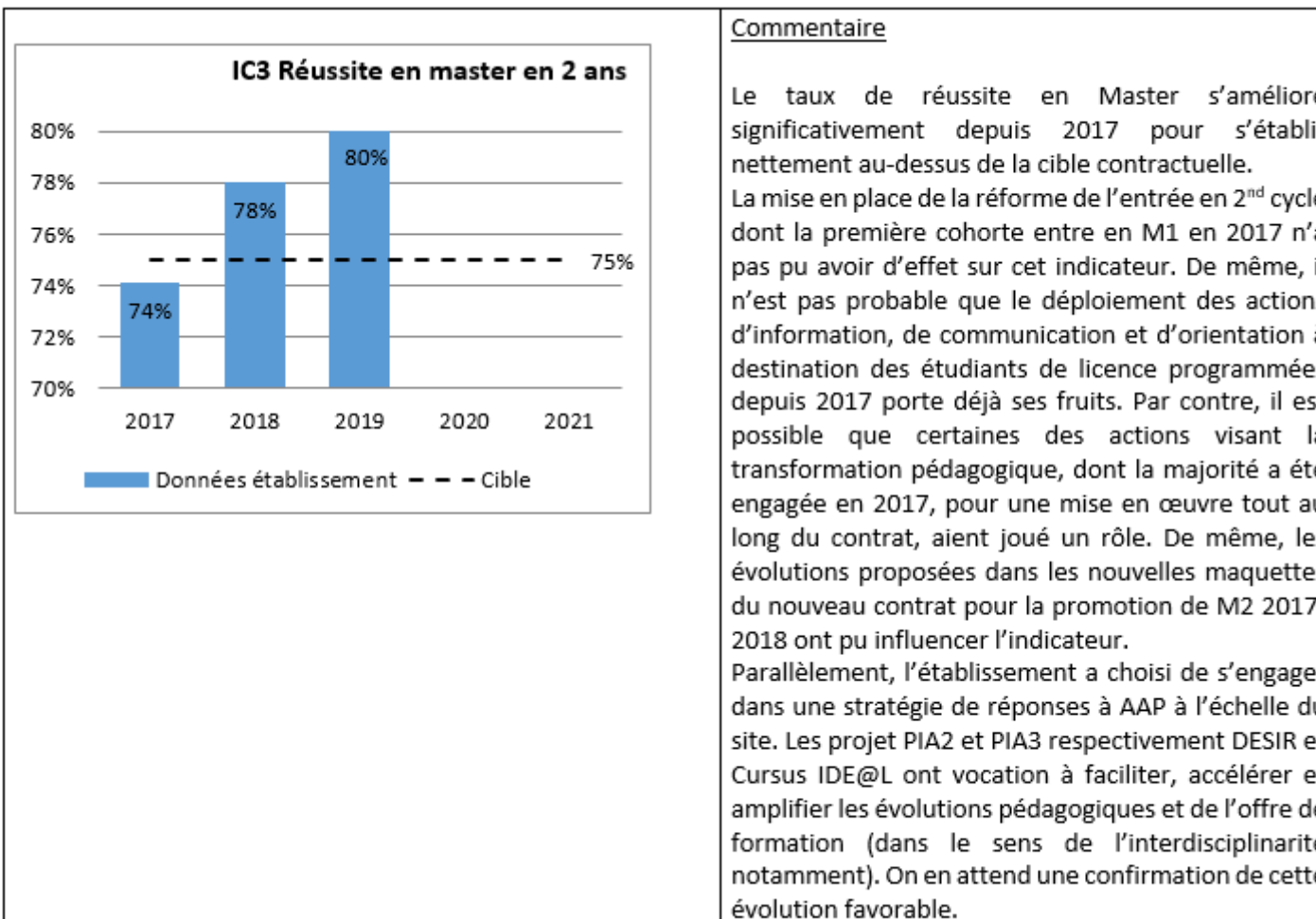


## 3.2 Bilan annuel et méthodologie du suivi

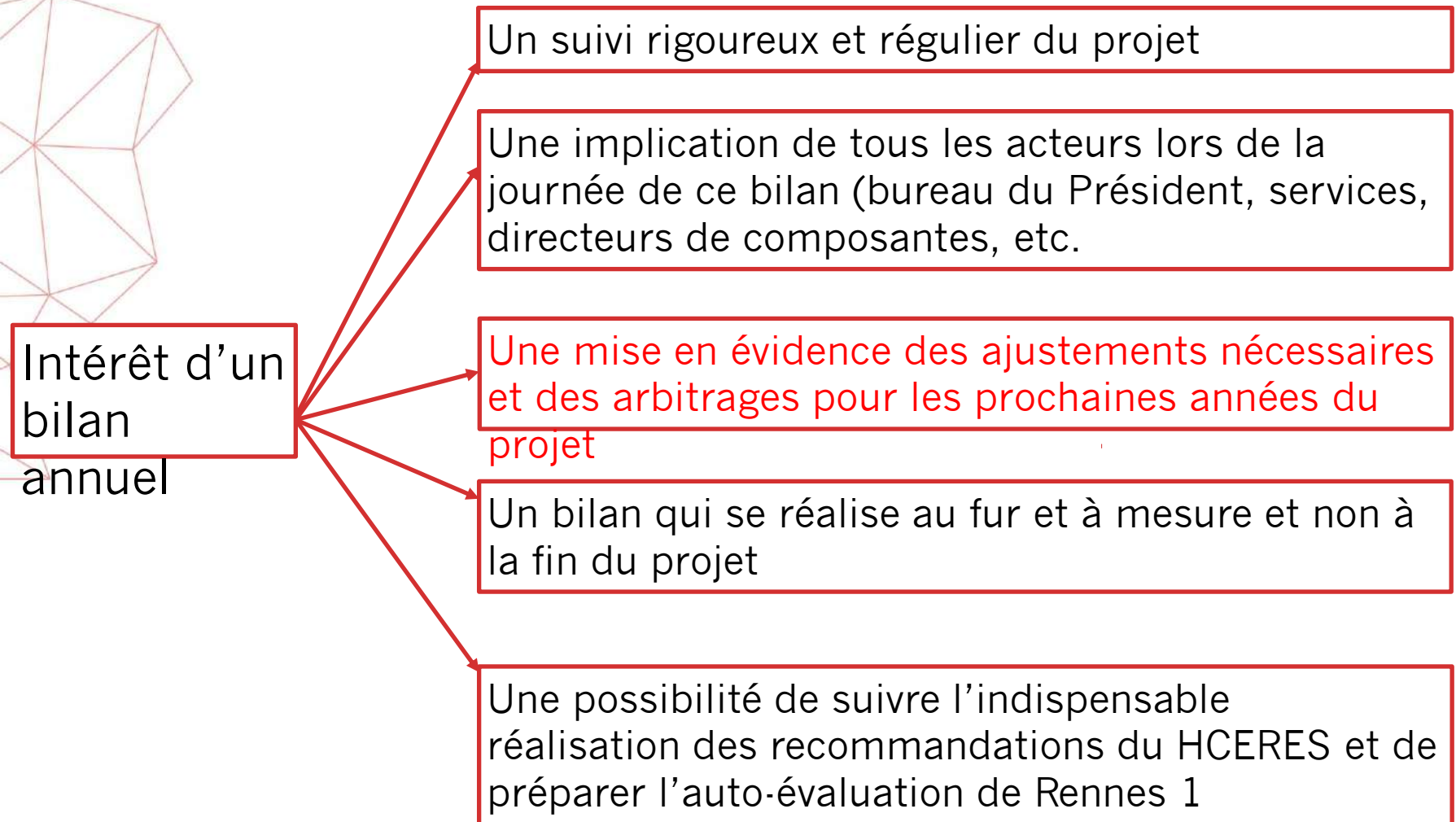
<p><b>Axe 2 A : Une recherche innovante visant à relever les défis sociaux</b></p>	<p><b>Objectif stratégique 1 : Poursuivre la structuration et l'animation des secteurs de recherche pour consolider les forces, renforcer la visibilité, optimiser le dialogue entre acteurs de la recherche, organismes et gouvernance de l'université, améliorer la cohérence Recherche / Formation / Innovation.</b></p>						
<p style="text-align: center;"><b>Avancement OS 1 Axe Recherche - Année 2</b></p>  <table border="1"> <caption>Avancement OS 1 - Année 2</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>fait</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>en cours</td> <td>83%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	fait	17%	en cours	83%	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les AAP EUR ont permis de dynamiser la prospective au sein des secteurs et unités, et de positionner certains secteurs forts (Numérique, Environnement, Matériaux)</li> <li>• Tous les <u>Labex</u> reconduits pour 5 ans (<u>CominLabs</u>, <u>Lebesgues</u>, <u>Cami</u>, <u>IGO</u>)</li> <li>• Tenue de dialogues de gestion avec CNRS et Inserm pour une majorité des <u>UMRs</u></li> <li>• Des regroupements d'unités apparaissent possibles (EA Noyaux gris dans LTSI et EMPENN) ; des unités sont en consolidation (COSS).</li> <li>• Suivi de l'évolution de certaines <u>EAs</u> (LGCGM reconduit par MESRI, <u>Géoarchitecture</u> → MNHN)</li> <li>• Renforcement de la cohérence et de la structuration des secteurs par adossement d'UMS/halles ; consolidation des UMS par rattachement de nouvelles plateformes.</li> <li>• avancée de la réflexion sur les <u>facilities</u> groups pour le recensement des ressources technologiques.</li> <li>• Conventions avec les organismes faites (<u>Inria</u>, CNRS) ou sur le point d'aboutir (Inserm, Inra, Anses)</li> <li>• 3 IUF, 1 ERC</li> </ul>
Catégorie	Pourcentage						
fait	17%						
en cours	83%						
	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feuille de route scientifique <u>UniR</u> toujours pas aboutie</li> <li>• Certains dialogues de gestion avec le CNRS ne se sont toujours pas tenus pour toutes les UMR (CREM, IODE, <u>ECOBIO</u>, ...)</li> <li>• Le secteur de la santé n'a pas pu/su se positionner sur l'AAP EUR</li> <li>• Peu de perspectives favorables d'agrégation supplémentaires au-delà de certaines <u>UMRs</u> existantes</li> </ul>						



## 3.2 Bilan annuel et méthodologie du suivi



### 3.3 Intérêt d'un bilan annuel du projet d'établissement



titre de la présentation

# 4. Difficultés financières et ajustement du projet d'établissement

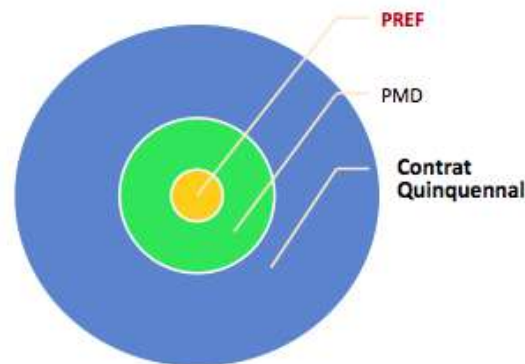
4.1 Contexte et échéances

4.2 Les actions prioritaires du PREF

4.3 Le suivi rigoureux du PREF via un bilan annuel

## 4.1 Contexte et échéances

1. Un plan de retour à l'équilibre financier (PREF) est une obligation réglementaire qui s'applique à tous les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) qui connaissent deux déficits successifs (article R719-109 du code de l'éducation).
2. Plan de retour à l'équilibre voté au CA de Rennes 1 en octobre 2018 avec un engagement de présenter un bilan annuel de ce PREF.
3. L'établissement a engagé depuis 2016 un plan de modernisation et de développement (PMD). Il se nourrit du projet d'établissement revu sous un angle de contrainte financière en priorisant les actions



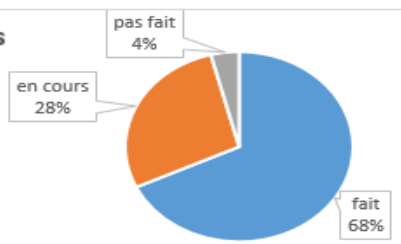
## 4.2 Les actions prioritaires du PREF

1. Piloter et maîtriser la masse salariale et les coûts de fonctionnement
2. Mettre en œuvre une politique d'investissement responsable
3. Optimiser les ressources
4. Améliorer le pilotage budgétaire et revoir le modèle économique des activités

## 4.3 Suivi rigoureux du PREF : bilan annuel, exemple de l'optimisation des ressources

### Une appréciation générale : réalisation / Les + et les -

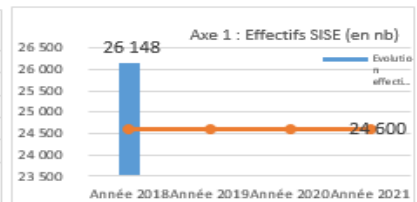
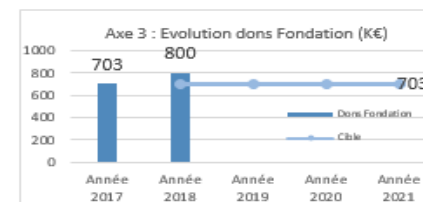
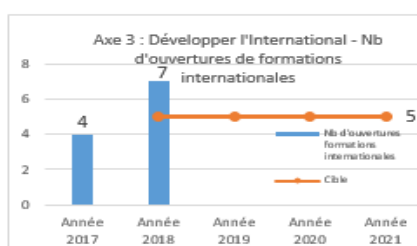
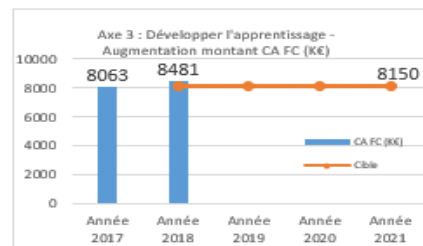
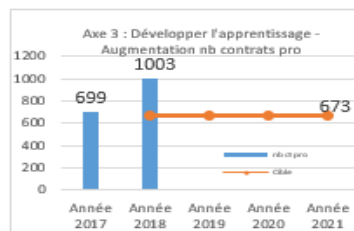
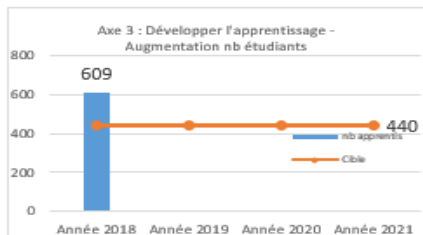
#### Etat d'avancement des actions



- Augmentation forte des ressources liées à l'apprentissage (en taxe barème et quota) : +1,8 M€ comptablement.
- Augmentation de plus d'1 M€ du CA lié à la formation continue, notamment grâce à l'augmentation du nombre de contrats de professionnalisation.
- Augmentation du nombre de formations payantes en langue anglaise (7 formations désormais).
- Poursuite de l'augmentation des ressources partenariales (+0,4 K€ sur les contrats de recherche notamment).
- Augmentation négociée de la subvention pour charges de services publics.

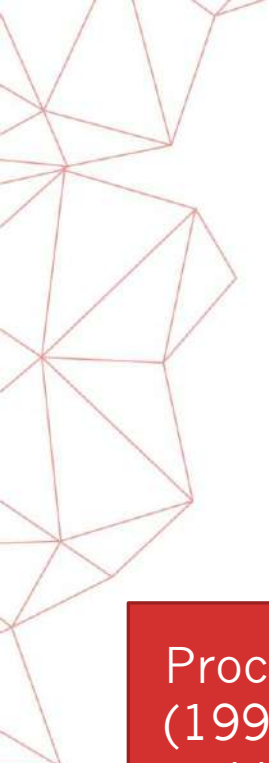


- A renforcer le pilotage des recettes en provenance de la location immobilière.





## 5. En guise de conclusion : projet d'établissement et nouveau management des universités

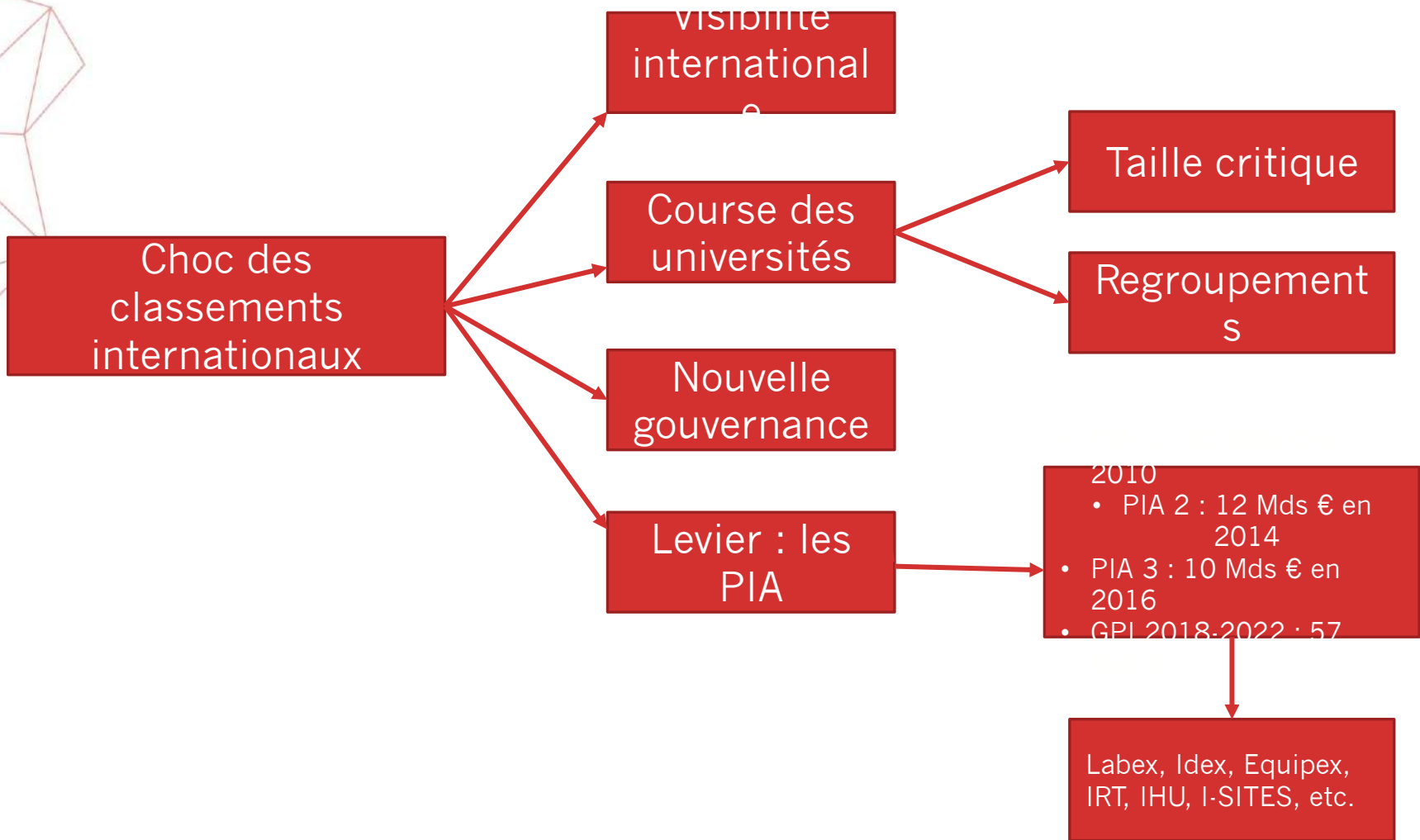
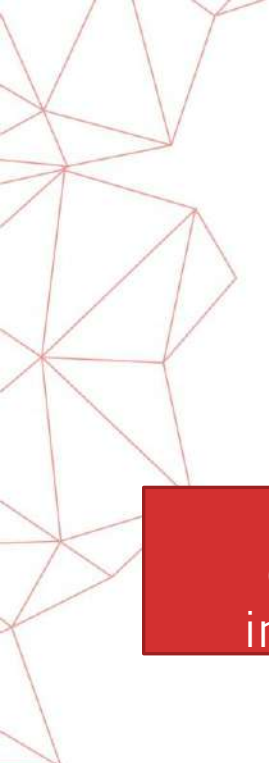


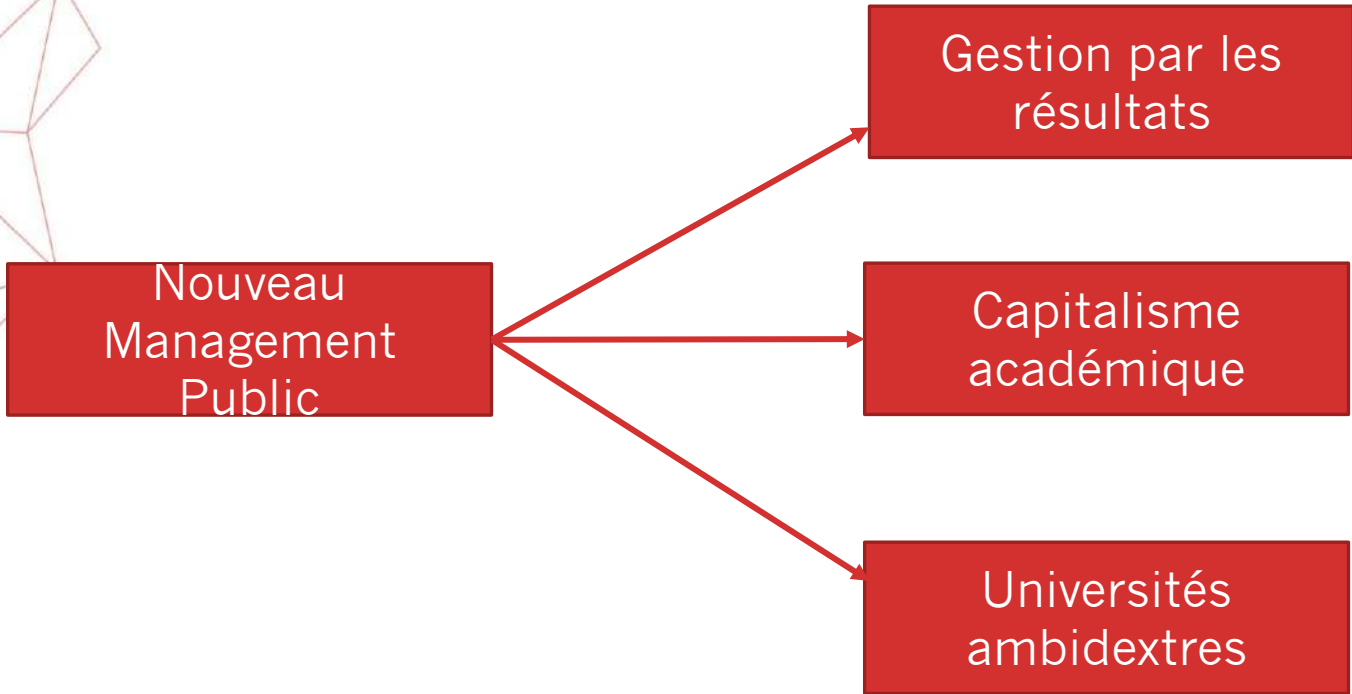
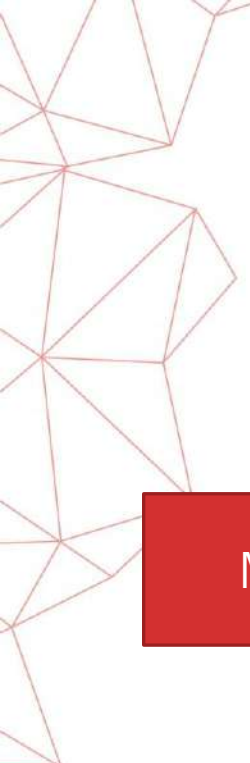
Processus de Bologne  
(1998) et Stratégie de  
Lisbonne (2000)

Création d'un espace  
européen de  
l'enseignement supérieur  
(2010)

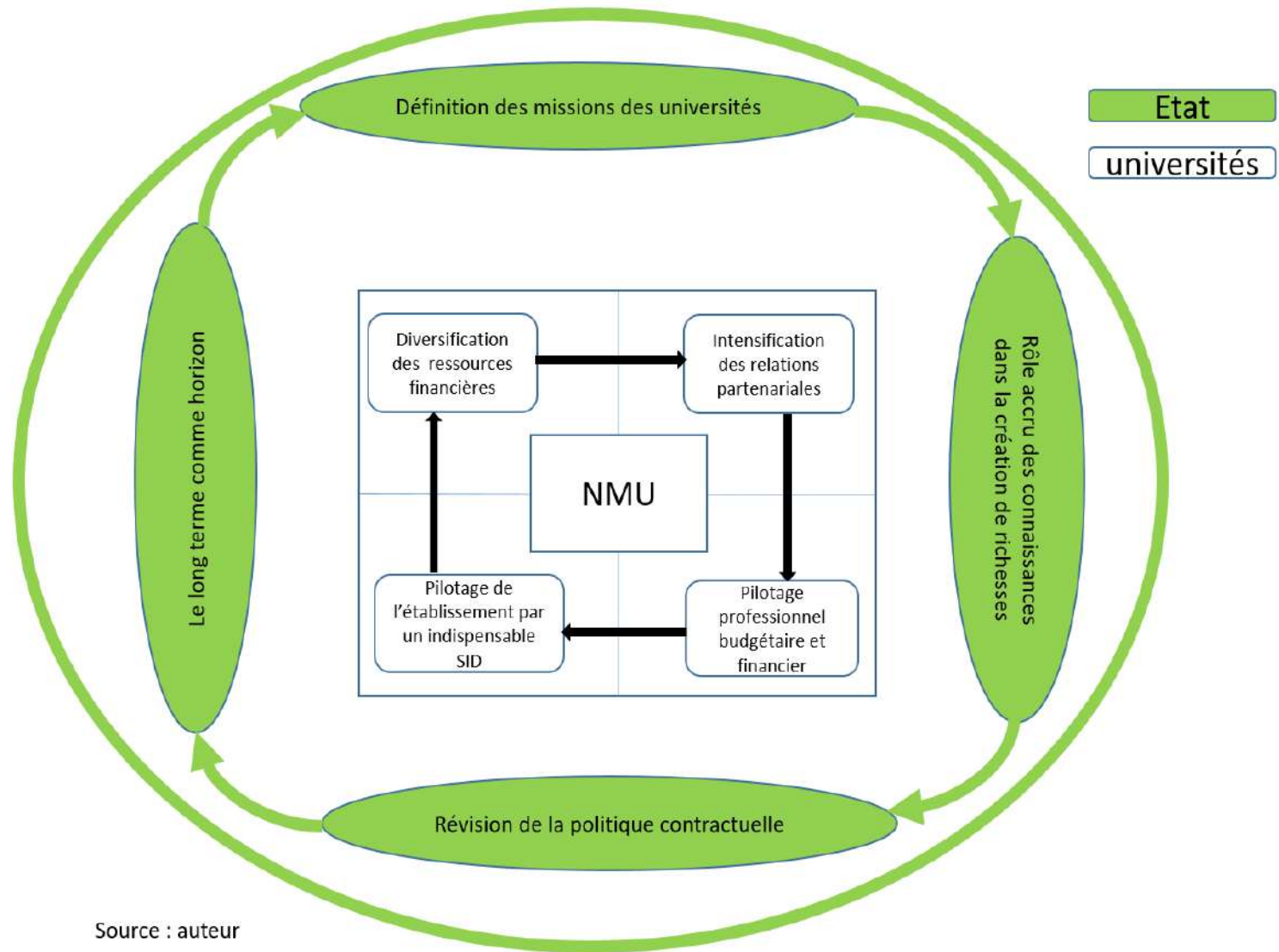
Europe : espace compétitif  
à l'échelle mondiale de la  
connaissance







# Le nouveau modèle économique des universités



Source : auteur