

## **Stratégie Internationale de l'UBO 2022-2027**

### **Extrait du Projet d'Établissement**

*Note de contexte* : Le document de Stratégie Internationale, bien que présenté ici à part, a été conçu comme faisant partie intégrante du Projet d'Établissement. Ce choix conduit à n'avoir que peu développé dans le texte qui suit deux aspects en particulier (la politique en matière d'apprentissage des langues, et l'université européenne SEA-EU) qui feront l'objet de points spécifiques dans le Projet global.

*Le masculin utilisé génériquement dans le texte doit se lire comme un neutre.*

---

Dans le cadre du projet d'établissement, l'élaboration d'une stratégie internationale cohérente pour l'UBO constitue un levier de développement.

Déployée en trois axes non hiérarchisés entre eux mais conçus en termes d'échelles de coopération, la stratégie de l'UBO vise à fixer un cap général : consolider et faire émerger un certain nombre de partenariats structurants qui puissent dépasser les relations internationales ponctuelles en formation et/ou en recherche. **En revanche, elle ne vise en aucune manière à restreindre ou empêcher l'émergence de partenariats autres que ceux ciblés, que ce soit au niveau des composantes, des unités de recherche ou des organisations étudiantes, mais elle permet de fixer un cap général et de mettre en œuvre des moyens fléchés au titre de la stratégie d'établissement.**

La stratégie internationale de l'UBO comprend trois volets complémentaires, qui ne sont pas hiérarchisés entre eux :

1. S'affirmer comme un partenaire identifié par de grandes universités mondiales dans les secteurs d'excellence de l'établissement.
2. S'appuyer sur des relations intensives de pair à pair pour construire des réseaux d'université.
3. S'inscrire dans une logique de partage de compétences avec des universités disposant d'atouts complémentaires.

La restructuration en cours de la DEI, renommée DPI (Direction Prospective Internationale), transférant les activités de scolarité et de recherche vers les services concernés et faisant émerger une direction spécifiquement consacrée à la prospective internationale et l'expertise, devrait permettre cette rationalisation et la concentration des ressources vers les objectifs fixés dans le cadre de ce document.

## **1. S'affirmer comme un partenaire identifié par de grandes universités mondiales dans les secteurs d'excellence de l'établissement**

### **Objectif**

Si l'existence de classements internationaux, désormais inscrite depuis 20 ans dans le paysage universitaire mondial, ne saurait constituer un moteur en soi de notre stratégie, ces classements présentent l'avantage, outre l'évidente résonance médiatique dont ils bénéficient, de pouvoir cibler des partenariats ambitieux avec de grandes universités mondiales constituant ainsi un levier important pour le développement et la visibilité de l'UBO, notamment pour des projets impliquant des organismes nationaux de recherche. Le tableau qu'ils brossent permet d'inscrire l'établissement au meilleur niveau mondial dans ses secteurs de plus haute visibilité internationale.

L'UBO présente déjà un certain nombre de points forts pour mener à bien une telle stratégie : des chercheurs de haut niveau, une stratégie de recherche, des équipes de recherche déjà très visibles au niveau international, des partenariats forts et de longue durée avec les organismes de recherche (CNRS, Ifremer, IRD) un soutien fort des collectivités (notamment de la Région Bretagne avec les programmes SAD et Cofund Bienvenüe), des partenariats industriels (WASAA).

Néanmoins, ces classements font également apparaître des points faibles, le principal étant lié à la taille de nos unités de recherche par rapport à la capacité d'investissement humain de ces partenaires sur les mêmes segments d'excellence. Ils laissent à penser que, sans définition plus pointue de 3 à 5 thématiques visibles, les partenariats que nous pourrions développer reposent forcément sur des bases asymétriques.

**Dès lors, l'UBO favorisera, au titre du levier 1 de sa Stratégie Internationale la création et la poursuite de 3 à 5 partenariats forts avec des équipes de ces grandes universités avec qui nous partageons une proximité scientifique de haut niveau, au cours du prochain contrat d'établissement 2022-2027.**

### **Mise en œuvre opérationnelle**

Contingent « stratégique » constitué de :

- la création de deux chaires internationales en cours de contrat
- CRCT impliquant une mobilité internationale
- professeurs invités
- accueils de post-doctorants
- doctorats *honoris causa*
- bourses de mobilité personnels et doctorants
- la construction d'une communication internationale adaptée, mettant en valeur les atouts de l'UBO, et notamment son équipement scientifique.
- l'intégration des partenariats mondiaux de recherche à la formation des maîtres de conférence stagiaires.

- soutien aux partenariats ciblés sur des moyens de type Preciput, cofinancements, effets levier

NB : la candidature au bénéfice de ces différents dispositifs devra reposer sur l'engagement de contribuer à la constitution d'un lien durable entre l'UBO et l'université partenaire.

#### **Rôle de la Direction Prospective Internationale (DPI) :**

- Identifier les partenariats-cibles
- Identifier les outils de construction de partenariat les plus appropriés en fonction des cibles
- Accompagner sur la durée les bénéficiaires du dispositif et intégrer leurs retours d'expérience à la mise en œuvre de la stratégie

#### **Indicateurs de suivi**

- **Nombre de co-publications internationales avec des partenaires Top 15 « ARWU by subject » ou classements équivalents / nombre total de co-publications internationales**
- **Nombre de CRCT, professeurs invités, etc. attribués au titre du levier 1**
- **Nombre de structures de recherche internationales type IRN, LIA ou UMI**
- **Progression de l'UBO dans les classements « ARWU by subject » ou équivalents.**
- **Evaluation par un comité international indépendant (cf *infra*)**

## **2. S'appuyer sur des relations intensives de pair à pair pour construire des réseaux d'universités**

### **Objectif**

La taille de l'UBO (nombre d'étudiants, nombre de chercheurs) l'invite à se rapprocher d'universités de profil similaire, surtout quand des convergences thématiques et/ou historiques existent. Ces liens existants entre les deux établissements peuvent donner une impulsion à la création d'un réseau bi- ou international impliquant d'autres universités, dans laquelle l'UBO et ses partenaires joueraient un rôle moteur. Ces partenariats permettent une approche plus globale que dans le premier volet, et visent un développement harmonieux de l'internationalisation de la formation comme de la recherche.

Qu'il s'agisse de l'expérience de la création de l'IFQM avec l'UQAR, du réseau OTI-HOMERe avec les universités marocaines, ou de SEA-EU avec Cadix, la création de réseaux sur la base d'un partenariat bilatéral exige de savoir saisir ou susciter des opportunités à un niveau transnational. C'est pourquoi l'UBO peut déjà apparaître, à travers ces trois exemples, comme particulièrement en pointe dans ce type de stratégie de développement international.

La première priorité sera donc ici de consolider les réseaux existants, en veillant à la réalisation des objectifs déjà définis et à la pérennisation de ces réseaux dans le temps. Toutefois, l'UBO pourra aussi s'attacher à saisir toute nouvelle opportunité en vue de la création d'un quatrième réseau de ce type au cours du prochain contrat, mais en se limitant à cet objectif, afin d'éviter tout risque d'éparpillement.

**L'originalité de ce levier 2 tient à la méthodologie de la construction du partenariat : nous servir d'un point fort en commun, qu'il s'agisse d'une thématique de recherche ou d'une formation particulière pour lancer le partenariat, avant de l'élargir à l'ensemble de nos axes. C'est cet élargissement qui constitue le défi le plus important et implique l'essentiel des ressources humaines et matérielles.**

### **Mise en œuvre opérationnelle (hors budgets fléchés SEA-EU) :**

- Combinaisons CRCT-CPP/Professeurs invités (réciprocité)
- Ligne BQR / Preciput ANR fléchée
- Communication interne sur l'existence et le déploiement des réseaux
- Formations à la langue et à la culture des pays partenaires
- Missions collectives Enseignants-Chercheurs/Enseignants/BIATSS pour approfondir la culture commune
- Dispositifs « étudiants sous convention »
- Communication en direction des collectivités et des réseaux de partenaires locaux (SMDE, CMM...)
- Lobbying auprès des services diplomatiques et des ambassades

- Projet « Ambassadeur de Bretagne » des quatre universités bretonnes<sup>1</sup>

#### **Rôle de la Direction Prospective Internationale (DPI) :**

- Supervision des liens suivis avec les partenaires
- Co-construction de la communication interne
- Mise à l'étude d'un quatrième réseau
- Articulation avec l'Ambassadeur de Bretagne à Bruxelles

#### **Indicateurs**

- **Evaluation intrinsèque au réseau (exemple SEA-EU) ou propre à l'UBO (cf *infra*)**
- **Nombre de mobilités entrantes/sortantes entre partenaires (étudiants/personnels)**
- **Niveau de financement externe (gouvernements, collectivités, privé)**
- **Cotutelles de thèses**
- **Nombre de diplômes communs (*joint degrees*)**
- **Nombre de projets pour lesquels l'UBO est porteuse, coordinatrice ou partenaire**

---

<sup>1</sup> Les quatre universités bretonnes souhaitent s'allier pour bénéficier d'un représentant permanent commun auprès de la commission européenne à Bruxelles. Les missions confiées à cet ambassadeur seront :

- Veille / anticipation sur les appels à projets européens en cours de préparation et à venir
- Participation à des groupes de travail de la commission européenne et des directions
- Identification d'interlocuteurs clés au sein de la commission européenne et des directions
- Présentation des compétences des quatre universités bretonnes aux décideurs à Bruxelles
- Identification des partenaires académiques, économiques et/ou institutionnels intéressants pour les universités bretonnes
- Identification de financements
- Analyse des appels à projets et propositions (ciblage) aux équipes bretonnes en coordination avec la plateforme bretonne de projets européens
- Coordination et actions communes avec la représentation de la région Bretagne à Bruxelles
- Coordination avec le CLORA et la CPU

### **3. S'inscrire dans une logique de partage de compétences avec des universités disposant d'atouts complémentaires**

#### **Objectif**

Si l'UBO dispose d'une forte expertise reconnue dans certains domaines (formation continue, montage de formations en santé, vie étudiante par exemple...) qui a vocation à être partagée avec d'autres établissements, ces derniers peuvent tout aussi bien apporter leur expérience pour permettre à l'UBO de développer d'autres domaines (enseignement à distance par exemple). De tels partenariats visent ainsi non seulement la formation et la recherche, mais aussi la montée en compétence des services d'appui, via l'échange de bonnes pratiques et l'ouverture sur d'autres modes d'action et de réflexion. Ils permettent aussi de s'initier à des approches plus originales, parfois éloignées du modèle français.

L'objectif est cette fois de réfléchir sur une logique de projets plutôt qu'en partenariats au long cours, ce qui permettrait à l'UBO de s'engager dans 5 à 6 projets de front, avec un plus fort *turn over*. Ces projets sont effet de plus court terme mais peuvent avoir vocation à rejoindre le levier 2. Ce type de partenariat intensif permettra tout à la fois de développer l'attractivité des formations de l'université, d'accentuer sa visibilité auprès de potentiels partenaires des autres volets de la stratégie internationale, et de renforcer, à terme, le réseau de la francophonie.

Elle s'inscrit aussi bien entendu dans la logique « Bienvenue en France » mais en choisissant d'autres leviers de développement que l'augmentation des droits d'inscription.

Ces partenariats, bien qu'équilibrés, ne sont pas nécessairement réciproques. La priorité est mise sur les échanges interculturels, les échanges de bonnes pratiques menant à des gains d'efficacité et d'ouverture à des pratiques innovantes.

Pour développer ce dernier volet, l'UBO peut se reposer sur des expériences passées et actuelles telles que le partenariat avec l'Université Ibn-Zohr d'Agadir, les universités vietnamiennes dans le domaine de la santé ou encore le programme HOMERe avec les pays du pourtour méditerranéen.

#### **Mise en œuvre opérationnelle :**

- Mise en place de « bureaux de l'UBO » dans les universités partenaires (modèle UIZ) et de bureaux des partenaires à l'UBO
- Interaction avec les organismes de recherche (notamment IRD)
- Expérience du SUFCA dans l'export des compétences en formation continue à l'international
- Offre de mobilité pour les services
- Organisation de colloques conjoints
- Cotutelles de thèses

### **Rôle de la Direction Prospective Internationale (DPI) :**

- Assurer le suivi des conventions (retour d'expériences concrètes)
- Mettre en place un lien constant avec le service miroir dans l'université partenaire
- Contribuer à la recherche de moyens externes pour faire vivre et développer les partenariats.

### **Indicateurs**

- **Nombre de conventions-cadres réellement activées (c'est-à-dire accompagnées de conventions spécifiques concrètes)**
- **Nombre d'étudiants accueillis au titre des conventions**
- **Nombre de colloques co-organisés**
- **Nombre de séjours dans les universités partenaires et des universités partenaires à l'UBO**

**La Stratégie internationale de l'UBO s'appuiera sur différentes instances spécifiques de mise en œuvre existantes ou à créer :**

**La Commission Europe International (existante) :** composée de :

- 4 représentants du CA,
- 4 représentants de la CR
- 4 représentants de la CFVU
- de la ou du chargé-e de mission « mobilité internationale »
- de la direction de la DEI
- de la Vice-Présidence Europe et International

Commission consultative qui émet des avis pour l'attribution des aides à la mobilité internationale des personnels et des doctorants sortants et entrants. Elle peut se réunir aussi autour de sujets touchant à l'activité internationale de l'UBO (SEA-EU, Brexit...) et participe à la mise en œuvre de sa visibilité et de sa lisibilité. Elle se réunit au moins 4 fois par an.

**Le réseau interne des Référents Internationaux (existant) :**

Chaque composante de l'UBO a en son sein un coordinateur « Relations Internationales ». Ces coordinateurs sont constitués en réseau piloté par la ou le chargé-e de mission « mobilité internationale ». Ils se réunissent régulièrement afin d'attribuer les aides à la mobilité internationale pour les étudiants de 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> cycles. Ils participent à l'accueil des étudiants internationaux et au suivi de la mobilité des étudiants de l'UBO.

Chaque Unité de Recherche a en son sein un Correspondant Recherche Europe et International. Ils sont des relais dans la diffusion des informations dans et entre les unités de recherche et les services centraux.

Ces deux réseaux ainsi que les membres de la CEI participent aux séminaires thématiques géographiques organisés par l'actuelle DEI (Chine, Maroc, Grande-Bretagne, Mexique...).

**Le Conseil International des Étudiants (à créer) :**

Piloté par les Vice-Présidents Étudiants, avec l'appui de la DPI qui en assurera la continuité, ce conseil sera composé à 100% d'étudiants, élus par la CFVU en dehors et/ou au sein des conseils de l'université :

- 50% d'étudiants de l'UBO étant ou ayant été en mobilité sortante
- 50% d'étudiants en mobilité entrante, en veillant à assurer un équilibre entre étudiants européens et extra-européens

Ce conseil aura pour missions :

- d'être force de proposition pour l'établissement en termes de mobilités entrantes et sortantes
- d'appuyer les partenaires de l'UBO et les collectivités dans l'amélioration de l'accueil et du cadre de vie des étudiants en mobilité entrante
- développer les échanges de bonnes pratiques avec les universités étrangères qui accueillent les étudiants de l'UBO

Dans la mesure du possible, il se réunira 2 fois par semestre de l'année universitaire.

**Le Conseil International (*Advisory board*, à créer) :**

Composé de personnalités extérieures, étrangères, dirigeants et personnels d'universités partenaires, il aura pour rôle spécifique d'évaluer les trois volets de la stratégie internationale tant sur les aspects recherche, formation que partage de compétences en se basant sur un rapport en langue anglaise fourni par la DPI (suivi des indicateurs) et de proposer des actions correctives ; il se réunira une fois tous les deux ans.

**Le réseau Alumni (à créer) :**

Constitué d'Alumni d'étudiants (sortants-entrants), ses objectifs seraient de :

- faire connaître l'UBO et ses partenaires
- proposer ou diffuser des offres de stages
- en relation avec la DPI, constituer un carnet d'adresses

## Glossaire

**Alumni** : pluriel d'*alumnus*, « élève » en latin, utilisé couramment dans le monde anglo-saxon pour désigner les anciens diplômés d'un même établissement ou d'une même formation.

**ARWU** : *Academic Ranking of World Universities*, classement académique des universités mondiales établi par l'université Jiao Tong de Shanghai, appelé couramment classement de Shanghai.

**BIATSS** : personnels des Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniques, Sociaux et de Santé.

**BQR** : Bonus Qualité Recherche, ligne budgétaire constituée initialement (pré-LRU) par un prélèvement annuel sur les budgets des équipes de recherche et désormais prélevé sur les ressources générales non-fléchées de l'établissement.

**CLORA** : Club des Organismes de Recherche Associés, créé pour faciliter l'action des acteurs de la recherche publique française (universités et organismes) auprès des institutions de l'Union Européenne.

**CMM** : Campus Mondial de la Mer (objet relevant de Brest Métropole, associant partenaires scientifiques, économiques et collectivités dans le but de développer le rayonnement marin de la pointe bretonne).

**CNRS** : Centre National de la Recherche Scientifique.

**Cofund Bienvenüe** : programme européen porté par la région Bretagne, qui prévoit le recrutement dans les laboratoires bretons de 75 post-doctorants au profil international de haut niveau.

**CPP** : Congé pour Projet Pédagogique.

**CPU** : Conférence des Présidents d'Université.

**CRCT** : Congés pour Recherches ou Conversions Thématiques.

**Ifremer** : Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer.

**IFQM** : Institut France-Québec pour la coopération scientifique en appui au secteur maritime (co-présidence assurée par l'UBO).

**IRD** : Institut de Recherche pour le Développement.

**IRN** : *International Research Network*, outil de coopération internationale partagé par le CNRS, au service de la structuration de réseaux de recherche internationaux.

**LIA** : Laboratoires Internationaux Associés, laboratoires virtuels dans lesquels les ressources humaines et matérielles sont mises en commun pour un projet de recherche impliquant plusieurs équipes de recherche ou laboratoires en France et à l'étranger.

**OTI-HOMERe** : Opportunité dans les Technologies de l'Information – Haute Opportunité en MEditerranée pour le Recrutement de cadres d'excellence, réseau, initié par l'UBO, dont la vocation est de connecter les diplômés au monde de l'entreprise méditerranéen au moyen de stages internationaux de longue durée.

**Preciput ANR** : somme ajoutée par l'Agence Nationale de la Recherche au budget des appels d'offre pour couvrir les coûts induits (gestion, modification des installations, personnel de soutien...) et désormais le montage de projets mutualisés au sein des unités ou des établissements tutelles des unités.

**SAD** : Stratégie d'Attractivité Durable, programme de la région Bretagne visant les chercheurs internationaux post-doctorants.

**SMDE** : Stratégie Métropolitaine de Développement Économique de Brest Métropole

**SUFCA** : Service Universitaire de Formation Continue et d'Alternance de l'UBO

**UMI** : Unités Mixtes Internationales, laboratoires de plein droit avec un site unique, en France où à l'étranger. Le directeur d'une UMI est nommé de commun accord avec l'ensemble des partenaires internationaux.

**UQAR** : Université du Québec à Rimouski

**WASAA** : *Western Alliance for Scientific Actions with Australia*, programme d'échanges entre la Bretagne et l'Australie