

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ BRETAGNE-SUD

---

**CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021**  
VAGUE B

Rapport publié le 02/02/2022



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Marc Saillard, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

<sup>1</sup> Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

<sup>2</sup> Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

# Sommaire

Sommaire.....	2
Présentation de l'établissement.....	4
1 / Caractérisation du territoire.....	4
2 / Structuration de la coordination territoriale.....	4
a/ De l'interrégional à l'infrarégional : évolutions du site.....	4
b/ Structuration du site finistérien-morbihannais : Alliance universitaire de Bretagne.....	5
3 / Caractérisation de l'établissement.....	6
6 / Rappel des recommandations du précédent rapport Hcéres.....	7
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	8
1 / Le positionnement institutionnel.....	8
2 / La stratégie institutionnelle.....	9
a/ Une croissance réussie de l'apprentissage, et un soutien important à la recherche, à sa structuration et à sa valorisation.....	9
3 / L'organisation interne et la gouvernance.....	10
a/ Une organisation interne à réviser pour gagner en efficacité et en qualité de service.....	10
b/ Une approche pragmatique de la qualité qui reste encore à structurer et à partager au sein de la communauté.....	11
4 / Le pilotage opérationnel global.....	12
b/ Un projet politique d'établissement à traduire dans un plan pluriannuel des emplois et des compétences.....	13
c/ Une politique immobilière à formaliser, dans le cadre de la stratégie en matière de responsabilité sociale et environnementale.....	13
La recherche et la formation.....	14
1 / La politique de recherche.....	14
a/ Un effort de structuration de la recherche à poursuivre.....	14
b/ Une politique de valorisation de la recherche dynamique, dont le suivi et le pilotage sont à renforcer ..	15
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	16
a/ Une offre de formation large, au service des publics et du territoire, qui pourrait trouver dans l'Alliance universitaire de Bretagne un levier pour accélérer la transformation pédagogique et renforcer son attractivité à l'international.....	16
b/ Des moyens importants et appropriés au service de la politique de formation, mais une démarche qualité qui reste à finaliser dans ce domaine.....	18
3 / Le lien entre recherche et formation.....	19
a/ Une attractivité du doctorat à renforcer.....	19
La réussite des étudiants.....	20
1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle.....	20
a/ Des dispositifs et des parcours adaptés, au service de la réussite des étudiants, de leur orientation à leur insertion professionnelle.....	20
2 / La vie étudiante.....	21
a/ Une volonté politique affirmée de développer la vie étudiante, d'inclure les étudiants dans la gouvernance et de favoriser leur bien-être.....	21
Conclusion.....	22
1 / Les points forts.....	23
2 / Les points faibles.....	23
1 / Les recommandations.....	23

Liste des sigles.....	24
Observations de la présidente de l'université Bretagne-Sud.....	31
Organisation de l'évaluation .....	35

# Présentation de l'établissement

## 1 / Caractérisation du territoire

Peuplée de 3,3 millions d'habitants, la région Bretagne comporte une académie (Rennes) et est composée de quatre départements (Côtes-d'Armor, Finistère, Ille-et-Vilaine, Morbihan). Elle connaît une dynamique démographique légèrement supérieure à la moyenne nationale (+ 0,5 % par an) au cours de la période 2012-2017, ce qui la place au 6<sup>e</sup> rang des régions de France métropolitaine<sup>1</sup>. Elle se situe au 9<sup>e</sup> rang des régions françaises pour le produit intérieur brut (PIB de près de 99 milliards d'euros en 2017). Elle compte 1,37 million d'emplois (9<sup>e</sup> rang des régions françaises) et se caractérise par une dynamique de l'emploi légèrement au-dessus de la moyenne française en 2017-2018 (+ 0,9 % contre + 0,8 %)<sup>2</sup>. Trois pôles de compétitivité ont leur siège en région Bretagne : Mer Bretagne Atlantique à Brest/Plouzané<sup>3</sup>, Images & réseaux à Lannion<sup>4</sup>, Valorial à Rennes<sup>5</sup>.

La Bretagne compte quatre universités<sup>6</sup>. En 2017, la région se place au 7<sup>e</sup> rang national en matière de dépenses de recherche et développement (R&D)<sup>7</sup>. La production scientifique représente 4,5 % des publications nationales (8<sup>e</sup> rang national) et 6,7 % des demandes nationales de brevets (tous domaines confondus) déposées à l'Office européen des brevets (3<sup>e</sup> rang national)<sup>8</sup>. En 2018, les établissements publics relevant du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri) accueillent 4 664 enseignants-chercheurs (EC) et chercheurs (soit 4,9 % de l'effectif national) et 4 315 personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé (Biatss, soit 4,8 % de l'effectif national)<sup>9</sup>. À l'échelle de la région Bretagne, 85 enseignants-chercheurs ont été nommés à l'Institut universitaire de France (IUF) entre 1991 et 2020, 26 bourses de l'European Research Council (ERC) ont été obtenues entre 2007 et 2020 et huit médailles d'argent ont été délivrées par le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) entre 2000 et 2020<sup>10</sup>.

Durant la période 2017-2018, 127 000 étudiants étaient inscrits dans un établissement d'enseignement supérieur breton, dont 80 000 à l'université (soit 64,7 % de l'effectif total)<sup>11</sup>.

## 2 / Structuration de la coordination territoriale

### a/ De l'interrégional à l'infrarégional : évolutions du site

Créée par décret le 6 janvier 2016<sup>12</sup>, la communauté d'universités et établissements (ComUE) université Bretagne Loire (UBL) a été jusqu'au 31 décembre 2019<sup>13</sup>, date de sa dissolution, une structure de coordination

---

<sup>1</sup> Source : Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), *L'essentiel... sur la Bretagne*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4480852>, consulté le 11/02/2020.

<sup>2</sup> Source : Insee, *L'essentiel... sur la Bretagne*, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4480852>, consulté le 11/02/2020.

<sup>3</sup> Sécurité et sûreté maritimes, naval et nautisme, ressources énergétiques et minières marines, ressources biologiques marines, environnement et aménagement du littoral et ports, infrastructures et transport maritime. <https://www.pole-mer-bretagne-atlantique.com/fr/>.

<sup>4</sup> Domaine des télécoms, de l'internet, de la télévision et de l'image. <https://www.images-et-reseaux.com/>.

<sup>5</sup> 1<sup>er</sup> réseau d'accompagnement dédié à l'innovation agroalimentaire en mode collaboratif. <https://www.pole-valorial.fr/>.

<sup>6</sup> Université de Rennes 1 (UR1), université de Rennes 2 (UR2), université de Bretagne Occidentale (UBO), université de Bretagne-Sud (UBS).

<sup>7</sup> Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche – Strater, Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 62 : la dépense intérieure de recherche et développement (Dird) de la région s'élevait en 2017 à 1 760 M€ (la Dird des administrations étant de 693 M€).

<sup>8</sup> Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 76, 92.

<sup>9</sup> Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 16. En 2018, au niveau national, les établissements publics relevant du Mesri accueillent 95 228 enseignants-chercheurs et chercheurs et 92 287 personnels Biatss.

<sup>10</sup> Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 81 – IUF (6 en droit, économie, gestion [DEG], 18 en lettres et sciences humaines, 61 en sciences), ERC (11 *Starting Grants*, six *Advanced Grants*, huit *Consolidator Grants*, un *Proof of concept Grant*).

<sup>11</sup> Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 8.

<sup>12</sup> Décret n° 2016-8 du 6 janvier 2016 portant création de la communauté d'universités et établissements « Université Bretagne Loire » et approbation de ses statuts.

<sup>13</sup> Décret n° 2019-1597 du 31 décembre 2019 portant dissolution de l'établissement public à caractère scientifique, culturel, et professionnel « université Bretagne Loire ».

territoriale interrégionale de plusieurs opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, en application des articles 718-2 et 718-3 du code de l'éducation. L'UBL résultait de la fusion du pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) université européenne de Bretagne (UEB, 2007-2016) et du Pres université Nantes-Angers-Le Mans (UNAM, 2008-2016), fédérant ainsi sept universités, quinze écoles et cinq organismes de recherche des régions Bretagne et Pays de la Loire<sup>14</sup>.

À la dissolution de la ComUE UBL, le transfert de ses personnels s'est effectué vers ses universités membres, et celui des biens, droits et obligations à l'université de Rennes 1. La ComUE comprenait également un collège doctoral regroupant les 11 écoles doctorales de l'ancien site breto-ligérien, collège toujours en place. Par ailleurs, la ComUE portait l'actionnariat de la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Ouest Valorisation pour l'ensemble de ses membres, qui est maintenant réparti entre 13 établissements membres, reconfigurant le conseil d'administration de la Satt. Enfin, l'UBL assurait depuis sa naissance le portage du C@mpus Numérique de Bretagne, créé à l'époque de l'UEB<sup>15</sup>, et dont le montage institutionnel repose sur un partenariat public-privé (PPP) avec Breizh Connect, entité formée conjointement par Eiffage et Orange. En concertation avec le rectorat et la région Bretagne, a été fait le choix de créer, en Bretagne, le groupement d'intérêt public (GIP) Numérique de Bretagne afin d'assurer la continuité de gestion du C@mpus Numérique de Bretagne et d'exercer deux autres missions : la création d'un Data Center régional, appelé EskemmData, et le pilotage de la montée en puissance du très haut débit (la boucle du réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche [Renater]). Ce GIP, qui a été créé par arrêté préfectoral en décembre 2019, rassemble les établissements de l'Alliance universitaire de Bretagne (AUB, voir *infra* b/) et les établissements partenaires du projet Université de Rennes (UniR).

Au moment de la visite (mars 2021), suite à la dissolution de l'UBL, deux coordinations territoriales<sup>16</sup> structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) de cette région : 1) une coordination territoriale centrée sur des établissements de l'ESR rennais et qui vise la création d'un établissement public expérimental (EPE) dénommée Université de Rennes (UniR), impliquant sept établissements<sup>17</sup> et 2) l'Alliance universitaire de Bretagne (AUB), coordination territoriale sans chef de file, créée le 1<sup>er</sup> janvier 2020, conformément à l'ordonnance de 2018 (*infra* b/)<sup>18</sup>.

### *b/ Structuration du site finistérien-morbihannais : Alliance universitaire de Bretagne*

En 2017, alors toutes trois membres de la ComUE UBL, l'UBO, l'UBS et l'École nationale d'ingénieurs de Brest (Enib) ont fait le choix de s'engager dans une démarche de partenariat stratégique qui servira d'appui à la création de l'AUB trois ans plus tard. Des unités de recherche et plusieurs masters des trois établissements étaient déjà co-accrédités. Depuis octobre 2017, l'UBO, l'UBS et l'Enib sont également membres du consortium de l'école

---

<sup>14</sup> Universités : Angers, Bretagne Occidentale (Brest), Bretagne-Sud (Lorient/Vannes), Le Mans, Nantes, Rennes 1 et Rennes 2 ; écoles : École centrale de Nantes (ECN), École des hautes études en santé publique (EHESP), École nationale d'ingénieurs de Brest (Enib), École nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam), École nationale supérieure de chimie de Rennes (ENSCR), École nationale supérieure des techniques avancées de Bretagne (Ensta), École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (Ensa), École normale supérieure de Rennes, École supérieure d'agriculture d'Angers, Institut d'études politiques de Rennes, École nationale supérieure Mines-Télécom Atlantique Bretagne-Pays de la Loire (IMT Atlantique), Institut national des sciences appliquées de Rennes (Insa Rennes), Institut supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage (Agrocampus Ouest), École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique (Oniris), École supérieure d'ingénieurs de Rennes (ESIR) ; organismes de recherche : Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses), Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer), Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria), Institut de recherche pour le développement (IRD).

<sup>15</sup> En décembre 2008, le projet de campus numérique du Pres a été labellisé Campus Prometteur (futur C@mpus numérique de Bretagne), dans le cadre du plan Opération Campus.

<sup>16</sup> Au sens de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

<sup>17</sup> Université de Rennes 1 [UR1], université de Rennes 2 [UR2], École nationale supérieure de chimie de Rennes [ENSCR], École normale supérieure de Rennes [ENS Rennes], Institut d'études politiques de Rennes [Sciences Po Rennes], Institut national des sciences appliquées de Rennes [Insa Rennes] et École des hautes études en santé publique [EHESP]<sup>17</sup>.

<sup>18</sup> Ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

universitaire de recherche Interdisciplinary school for the blue planet (ISBlue)<sup>19</sup>, intégrant le laboratoire d'excellence Labex MER pour lequel les deux universités étaient déjà partenaires<sup>20</sup>.

En juillet 2019, les conseils d'administration des trois établissements ont approuvé une convention de coordination territoriale sans chef de file. L'arrêté portant création de l'Alliance universitaire de Bretagne a été publié le 20 décembre 2019. Les trois membres fondateurs de l'AUB n'excluent pas l'accueil d'autres établissements au sein de l'alliance, qui bénéficieraient du statut de partenaire.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'AUB comprend 33 259 étudiants, dont 97,6 % sont inscrits en université et 2,4 % en école d'ingénieurs<sup>21</sup>. Elle compte environ 3 250 personnels (hors personnels des organismes nationaux de recherche), dont un peu plus de la moitié d'enseignants et d'enseignants-chercheurs (55 %)<sup>22</sup>.

### 3 / Caractérisation de l'établissement

L'université Bretagne-Sud (UBS) est une université pluridisciplinaire hors santé située dans le département du Morbihan. Créée par décret (n° 95-130) le 7 février 1995 sous le statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), elle est la quatrième et la plus jeune université bretonne après celles de Rennes-I, Rennes-II et de Bretagne-Occidentale. Les six composantes de l'université sont réparties sur les campus de Vannes et de Lorient. Une antenne de l'institut universitaire de technologie (IUT) de Lorient est ouverte depuis 2001 à Pontivy. Les premières implantations universitaires à Vannes et Lorient datent respectivement de 1966 – ouverture de l'école de droit et de sciences économiques – et de 1973 – ouverture du département hygiène et sécurité de l'IUT de Quimper, alors composante de l'université de Bretagne-Occidentale (UBO). Chacune des agglomérations de Vannes et Lorient accueille environ la moitié des étudiants de l'UBS et héberge un IUT. À Pontivy, l'UBS a par ailleurs constitué un pôle spécialisé en agro-alimentaire autour d'un département d'IUT, d'une licence professionnelle et de la plateforme technologique Prodiabio. L'université accède en 2010 aux responsabilités et compétences élargies (RCE).

En 2018-2019, l'université compte 9 266 étudiants (8 912 hors doubles-inscriptions), dont 7 130 inscrits en 1<sup>er</sup> cycle (77,6 %), 1 920 en 2<sup>e</sup> cycle (20,9 %), 141 en 3<sup>e</sup> cycle (1,5 %), 46,1 % d'étudiantes et 521 (5,7 %) de nationalité étrangère et titulaires d'un diplôme étranger. Pour mener à bien ses missions, l'université s'appuie en 2019 sur 954 personnels, dont 385 enseignants et enseignants-chercheurs (71 professeurs des universités [PR], 191 maîtres de conférences [MCF] et 123 enseignants du second degré) et 429 personnels Biatss (dont 75 % de titulaires). Le budget global exécuté 2019 de l'université s'élève à 83,21 M€.

L'UBS inscrit sa formation au sein de six composantes, dont une école d'ingénieurs interne (école nationale supérieure d'ingénieurs de Bretagne-Sud [ENSIBS]) et deux IUT : faculté de droit, sciences économiques & gestion à Vannes ; faculté des lettres, langues, sciences humaines & sociales à Lorient ; faculté des sciences & sciences de l'ingénieur à Lorient et à Vannes ; ENSIBS à Lorient et à Vannes ; IUT Lorient-Pontivy ; IUT Vannes. L'offre de formation est répartie en 11 mentions de licence générale, 22 mentions de licence professionnelle et 25 mentions de master (dont trois masters des Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation [Meef]). 44 formations sont proposées en alternance. L'UBS structure ses activités de recherche au sein de quatre pôles thématiques : matériaux & énergie ; homme-mer et littoral ; numérique ; usage et sociétés. L'université rassemble 14 laboratoires, dont six sont reconnus et en cotutelle avec le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) : laboratoire des sciences et techniques de l'information, de la communication et de la connaissance (Lab-STICC) ; Temps, mondes, sociétés (TEMOS) ; laboratoire de Mathématiques de Bretagne Atlantique (LMBA) ; laboratoire géosciences océan (LGO) ; institut de recherche en informatique et systèmes aléatoires (IRISA, en cotutelle également avec Inria) et institut de recherche Dupuy de Lôme (IRDL). Au total, les laboratoires regroupent plus de 250 enseignants-chercheurs (EC) et plus de 200 doctorants. L'UBS participe à huit écoles doctorales (ED) en co-accréditation : sciences pour l'ingénieur (SPI) ; mathématiques et sciences et technologies de l'information et de la communication (MATHSTIC) ; arts, lettres, langues (ALL) ; sociétés, temps,

<sup>19</sup> L'UBO est le porteur de cette EUR.

<sup>20</sup> Aux côtés de l'Ifremer, du CNRS, de l'IRD, de l'université de Nantes et de l'École centrale de Nantes.

<sup>21</sup> Voir <https://www.education.gouv.fr/reperes-et-references-statistiques-2020-1316>, Repères et références statistiques 2020 sur les enseignements la formation et la recherche, chap. 2, thématique 2.18 Les établissements et structures de l'enseignement supérieur. Année universitaire 2019-2020, UBO : 23 143 étudiants, UBS : 9 311 étudiants (source : fiches Persé-RH/Mesri), Enib : 791 étudiants (source : données certifiées CTI, campagne 2020).

<sup>22</sup> Année civile 2019, UBO : 2 184 personnels (1 216 enseignants et 968 Biatss), UBS : 954 personnels (525 enseignants et 429 Biatss), Enib : 112 personnels (70 enseignants et 42 Biatss) (source : fiches Persé-RH/Mesri).

territoires (STT) ; éducation, langages, interactions, cognition (ELIC) ; sciences économiques et sciences de gestion (EDGE) ; droit et sciences politiques (DSP) ; sciences de la mer et du littoral (SML). Les laboratoires de l'UBS sont positionnés en appui d'autres établissements dans leurs domaines d'expertise. Ils participent aux laboratoires d'excellence (LabEx) Mer (l'océan dans le changement) ; CominLabs (sciences du numérique et de ses applications) ; Henri Lebesgue (mathématiques) ; projet Idealg (soutien au développement de la filière des grandes algues en France) ; instituts de recherche technologique (IRT) Jules Verne (technologies avancées de production composites, métalliques et structures hybrides) et b<>com (technologies numériques) ; institut pour la transition énergétique (ITE) France énergies marines.

## 4 / Attentes de l'université

Rencontrée le 27 octobre 2020, l'UBS a formulé trois attentes vis-à-vis de l'évaluation conduite par le Hcéres. Elles font l'objet d'une analyse spécifique dans ce rapport (aux pages 14 et 20). Elles abordent les thématiques suivantes :

1. Une organisation interne et un pilotage de la masse salariale à interroger au regard de la stratégie et de l'ambition de l'établissement dans les années à venir.
2. Une structuration des activités de recherche et de valorisation à mettre en adéquation avec les problématiques territoriales.
3. Des leviers à identifier pour développer l'innovation pédagogique, l'attractivité de l'établissement et l'internationalisation au sein d'une nouvelle coordination de site.

## 5 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'UBS a eu lieu en 2016. Suite à cette évaluation, l'UBS a sollicité les services de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) pour la réalisation d'un « diagnostic économique et stratégique ». Les principales recommandations qui en ont découlé avaient trait à la maîtrise de la masse salariale ; à la définition et la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines au service de la stratégie de l'université ; au pilotage des recettes ; à la construction de tableaux de bord et d'indicateurs et à la construction d'un modèle économique pluriannuel.

La présente évaluation s'est tenue du 16 au 18 mars 2021. Compte tenu du contexte sanitaire, les entretiens (au nombre de 52) ont été menés par visioconférence.

## 6 / Rappel des recommandations du précédent rapport Hcéres

- Affirmer l'engagement politique de l'équipe présidentielle sur les chantiers prioritaires (par exemple patrimoine, démarche qualité). Poursuivre l'effort de restructuration des services pour permettre la mise en œuvre des projets de développement.
- Définir les niveaux de subsidiarité dans la prise de décision et les compétences attribuées aux composantes.
- Prendre en compte le risque de fragilisation et de perte de réactivité devant les opportunités existantes dans le cadre du transfert de technologies.
- Conduire une analyse financière de l'université plus globale au niveau stratégique et opérationnel, de manière à lever les freins au développement, en particulier celui de l'offre de formation, dont la soutenabilité est un point d'attention pour les années qui viennent.
- Concrétiser, les pistes envisagées par l'établissement pour développer l'attractivité de l'UBS (relations internationales, contrats doctoraux, thématiques recherche et formation) en s'appuyant sur la ComUE.

Le comité a intégré ces recommandations dans ses réflexions. Les recommandations du précédent rapport ont fait l'objet d'un courrier de suivi adressé au Hcéres par l'établissement le 12 mars 2019 et dont le comité a pu prendre connaissance. Le rapport d'autoévaluation (RAE) complète ce courrier en faisant état d'un certain nombre de réalisations conformes aux recommandations du précédent rapport.

# Le pilotage stratégique et opérationnel

## 1 / Le positionnement institutionnel

**Référence 1. « L'université définit son positionnement institutionnel dans son environnement local, national et international. »**

### *a/ Un ancrage territorial fort et un positionnement régional à affirmer au travers de l'Alliance universitaire de Bretagne.*

Implantée à proximité des centres universitaires de Brest, Nantes et Rennes, l'UBS se définit comme une université de proximité dynamique, innovante, entrepreneuriale, en interaction forte avec son territoire<sup>23</sup>. La période évaluée a été marquée par un renforcement des collaborations avec les acteurs du tissu socio-économique local, par le développement de l'apprentissage, de la formation professionnelle et des plateformes technologiques de l'université<sup>24</sup>, sans oublier le choix de thématiques de recherche privilégiées (cf. *infra*), la création de chaires industrielles ou encore l'engagement de la fondation UBS. L'analyse conduite par l'agence d'urbanisme AudéLor (agence d'urbanisme, de développement économique et technopole du Pays de Lorient), à l'initiative de l'université et des agglomérations de Lorient et Vannes, éclaire sur l'importance de la place tenue par l'université au sein du territoire. Toutefois, l'UBS ne trouve pas, de la part des collectivités locales, un écho à la mesure de son engagement. En effet, le conseil départemental a interrompu le soutien financier qu'il apportait chaque année à l'université<sup>25</sup>, et, malgré l'implication des agglomérations, notamment en soutien à la vie étudiante, une stratégie concertée de développement fait encore défaut<sup>26</sup>. Le comité recommande aux parties de s'associer mutuellement aux réflexions en cours, concernant d'une part les projets du territoire morbihannais et, d'autre part, le projet de l'UBS.

Au niveau de la coordination territoriale, la convention liant les partenaires de l'AUB vise notamment la construction d'une politique commune de recherche et d'innovation, la coordination de l'offre de formation et l'élaboration d'un schéma de la vie étudiante. Si un plan d'action reste à élaborer, le comité considère que l'ambition en recherche, qui s'appuie sur le partage de 11 des 14 unités de recherche avec l'UBO, est porteuse pour l'UBS d'un potentiel intéressant. En effet, de l'avis du comité, l'université souffre d'une taille sous-critique dans plusieurs domaines (développement des liens entre formation et recherche, participation aux appels à projets nationaux et européens ou visibilité internationale). L'université gagnerait donc à s'appuyer sur le partenariat construit entre les partenaires de l'AUB pour développer ses capacités en lien avec ces différents domaines. Le comité considère également qu'une réponse commune à l'appel à projets « ExcellencES » du quatrième programme d'investissements d'avenir (PIA4) permettrait de poser des fondations ambitieuses pour l'AUB et que le volet concernant la structuration de la valorisation et de l'innovation, tel qu'évoqué lors des entretiens, conforterait l'UBS comme un acteur-clé de l'alliance dans ce domaine.

**Le comité encourage ce positionnement de l'UBS axé sur la valorisation et l'innovation.** D'une part, il permettrait à l'université d'atteindre plus facilement l'objectif qu'elle s'est fixé en matière d'amélioration des réponses aux problématiques de recherche et innovation identifiées avec les partenaires locaux. D'autre part, ce positionnement favoriserait l'inscription de l'université dans la nouvelle stratégie de spécialisation régionale récemment adoptée (2021-2027)<sup>27</sup>, plus tournée que précédemment vers les niveaux de maturité technologique (*technological readiness level* [TRL]) élevés. Or, c'est probablement à l'aune de l'échelle des TRL, davantage que par des choix disciplinaires, que l'UBS concrétiserait sa volonté de se différencier. En effet, même dans des thématiques où l'UBS affirme sa présence, comme la cyber sécurité ou les matériaux, elle doit composer avec la concurrence forte des grands pôles voisins de Rennes et Nantes et des formations fortement soutenues par le PIA3<sup>28</sup> qu'ils proposent. Hormis un partenariat avec l'UBO au sein de l'école universitaire de

<sup>23</sup> RAE, p. 4.

<sup>24</sup> Plateaux techniques ComposiTIC, Prodiabio.

<sup>25</sup> La subvention est passée de 400 k€ pour la période 2015-2018 à 0 en 2020.

<sup>26</sup> RAE, p. 8.

<sup>27</sup> [https://www.europe.bzh/jcms/prod\\_478835/fr/une-nouvelle-strategie-recherche-et-innovation-s3-pour-la-bretagne](https://www.europe.bzh/jcms/prod_478835/fr/une-nouvelle-strategie-recherche-et-innovation-s3-pour-la-bretagne).

<sup>28</sup> Appels à projets « écoles universitaires de recherche » (EUR) et « structuration de la formation par la recherche dans les initiatives d'excellence » (SFR).

recherche (EUR) *Interdisciplinary school for the blue planet* (ISBlue), l'UBS, n'a pas pu – ou n'a pas su – se saisir des possibilités offertes par les appels à projets (EUR, NCU<sup>29</sup>) de ce troisième programme pour valoriser ses points forts et renforcer son attractivité.

Le positionnement que choisira l'UBS lors de la rédaction de son prochain projet, prévue à l'automne 2021, aura aussi à prendre en compte la situation financière contrainte, résultant notamment de l'augmentation régulière des effectifs étudiants et d'un glissement vieillissement technicité (GVT) fortement et durablement positif. Le comité considère que le maintien de la qualité du service rendu par l'UBS, reconnue par tous les interlocuteurs, requiert sur ce point un effort combiné de l'université et de l'État.

## 2 / La stratégie institutionnelle

**Référence 2. « L'université décline ses orientations stratégiques en grands objectifs opérationnels et en partenariats, elle mobilise des outils de suivi de sa trajectoire parcourue. »**

### *a/ Une croissance réussie de l'apprentissage, et un soutien important à la recherche, à sa structuration et à sa valorisation.*

Le positionnement de l'UBS dans le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) a été soumis aux fortes évolutions décrites plus haut et, du fait de sa récente concrétisation sur le plan institutionnel, le nouveau cadre de coordination territoriale n'a pas encore été décliné en programmes opérationnels. Une autre conséquence a été l'absence de contrat pluriannuel avec l'État au cours de la période 2017-2021.

L'activité de l'UBS au cours de cette période a été guidée par son projet stratégique 2017-2021. Celui-ci affirmait quatre enjeux principaux : se positionner dans le nouveau paysage national de l'ESR (la ComUE en 2017), se spécialiser et se différencier en matière de recherche, répondre aux besoins de formation, et assurer la soutenabilité des activités de l'établissement.

Les partenariats ont été adaptés à ces objectifs en fonction des possibilités qui se sont offertes (par exemple, pour proposer une nouvelle formation en santé avec Rennes 1 ou l'UBO) et des appels à projets, du PIA ou de l'Europe, auxquels l'UBS a répondu en partenariat avec l'UBO ou Rennes 2, notamment. Pour qualifier cette stratégie, le RAE utilise le terme de « multilatéralisme ». L'objectif consiste à trouver les ressources qui permettraient au moins de maintenir le potentiel de l'UBS, de mettre en œuvre la politique de la tutelle (loi du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants, dite loi ORE) et de rendre un service de qualité.

Les actions ci-dessous visant à mettre en œuvre les axes du projet stratégique ont été régulièrement détaillées et soumises à la communauté lors de l'examen des projets annuels de performance, lettres d'orientation budgétaire, projets de service et schémas directeurs.

L'UBS a articulé sa stratégie de spécialisation scientifique autour de quatre pôles de compétences en recherche et innovation centrés sur ses champs thématiques privilégiés. L'université a investi 1 M€ sur trois ans dans un fonds d'amorçage en appui à quatre projets de recherche structurants. Le comité considère que l'effort financier consenti est important et à saluer. Néanmoins, le bilan purement qualitatif de la phase initiale<sup>30</sup> n'a pas été complété dans le RAE, alors même qu'un second programme pluriannuel a démarré en 2020. Cette situation témoigne de lacunes en matière de pilotage de la recherche, sur lequel le comité revient plus bas dans ce rapport. Il est à noter qu'en plus du fonds d'amorçage, la recherche a vu son équipement financé à hauteur de 4 M€ par le contrat de plan État-Région (CPER) durant la période 2015-2020 et par un plan pluriannuel d'investissements de l'UBS de 300 k€/an, tandis que son potentiel humain a été renforcé par la transformation d'emplois d'enseignants en enseignants-chercheurs, dont la proportion est passée de 64 à 68 % entre 2015 et 2019<sup>31</sup>.

Pour répondre aux besoins de formation du territoire, tout en maîtrisant le coût de l'offre de formation, l'UBS a fortement développé l'alternance (cf. *infra*), notamment en licence professionnelle, et projette de faire de

<sup>29</sup> NCU : nouveaux cursus à l'université.

<sup>30</sup> Projet d'établissement 2017-2021, p. 6.

<sup>31</sup> Fiche Persé (prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements) – DGRH (données 2019).

même en master. De l'avis du comité, cette dynamique est remarquable (cf. données plus bas) et devrait, pour les dernières cohortes, consolider les très bons taux d'insertion professionnelle observés 18 mois après la diplomation, taux qui se sont toutefois légèrement érodés à 30 mois, pour la cohorte 2017<sup>32</sup>. Ces taux sont le résultat des liens étroits tissés par les composantes avec les entreprises.

Parmi les éléments de soutenabilité financière, la maîtrise de la masse salariale est une préoccupation constante de l'UBS. L'examen des données récentes indique que la forte croissance des recettes, dont les ressources propres, a compensé la hausse des dépenses de masse salariale, permis d'éviter une dégradation des indicateurs financiers et d'assurer la mise en œuvre du plan de développement de l'établissement. Néanmoins, la pression du GVT reste forte et le maintien du potentiel de l'UBS requiert de trouver des marges de manœuvre. Un questionnement sur l'organisation interne, le déploiement de contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes (COM) ou l'amélioration du pilotage des formations sont autant de pistes à explorer (cf. *infra*).

### 3 / L'organisation interne et la gouvernance

**Référence 4. « La gouvernance de l'université s'appuie sur une organisation, des instances, des circuits de décision et une communication adaptés à ses missions et à sa stratégie. »**

#### *a/ Une organisation interne à réviser pour gagner en efficacité et en qualité de service.*

Pour la période 2017-2020, le rapport d'autoévaluation (RAE) fait état d'un certain nombre de réalisations conformes au projet stratégique 2017-2021 de l'UBS et aux recommandations du précédent rapport d'évaluation publié en novembre 2016 par le Hcéres. Il s'agit principalement de dispositifs, procédures, outils de suivi développés dans différents domaines (budget-finances, ressources humaines [RH], qualité, scolarité, etc.). À titre d'exemples, en matière de pilotage budgétaire, l'établissement réalise le suivi des investissements et des opérations pluriannuelles, et établit des projections pluriannuelles<sup>33</sup> ; de même, le suivi des recettes issues de l'alternance et de la formation continue est effectué. Ainsi, l'université s'est professionnalisée et a construit les principaux outils de suivi nécessaires à son pilotage.

Un document intitulé « projet d'administration », déposé en annexe au RAE, définit les rôles et attributions de chaque entité ou instance au sein de l'université. Ce projet est complété par des « projets de service », qui, suite au diagnostic établi par l'établissement lors de son autoévaluation, fixent les objectifs des services et des directions.

Bien que relativement classique, l'organigramme structurel fait apparaître un nombre important de services à faible effectif. Par exemple, le service universitaire de pédagogie (SUP), compte six personnes au total, et le service des affaires internationales quatre personnes. Ces deux services sont rattachés directement à la direction générale des services (DGS). Par ailleurs, l'aide au pilotage repose sur trois personnes au sein de trois directions différentes. **Cette organisation diluée instaure ainsi un grand nombre de liens hiérarchiques ou fonctionnels directs avec la DGS ou les vice-présidences (VP), ce dont l'UBS pourrait faire l'économie en intégrant ces services à des directions solidement encadrées.** De plus, certaines fonctions sont elles-mêmes dispersées dans l'université, avec une menace d'une maîtrise insuffisante de la qualité des *process* ou des risques, ou d'une moindre efficacité. Ainsi, le partage de la fonction scolarité (quatre personnes seulement dans les services centraux) et de la fonction finances doit être clarifié, entre ce qui relève du service de proximité à l'échelle des composantes ou ce qui mérite d'être mutualisé au sein des services centraux. Les processus gagneraient à être revus à cette même occasion pour gagner en efficacité et en maîtrise, mais aussi en qualité de service pour les usagers et les composantes. Une des recommandations du précédent rapport du Hcéres invitait déjà l'établissement à repenser la question de la subsidiarité avec les composantes. **Le comité recommande donc de sortir de la logique de reproduction de l'existant au moment des arbitrages des emplois et de repenser l'organisation des fonctions support** (cf. 4b ci-dessous). Enfin, le SUP est soumis à une demande croissante de la part de la communauté, qui est manifestement très sensibilisée à ces questions. Pour y répondre, le comité encourage le développement d'un projet commun au sein de l'AUB.

<sup>32</sup> Voir données de l'enseignement supérieur et de la recherche :

[https://data.enseignementsuprecherche.gouv.fr/pages/insertion\\_professionnelle\\_etablissements/?disjunctive.discipline2&refine.diplome=LICE\\_NCE\\_PRO&refine.annee=2017&refine.numero\\_de\\_l\\_etablissement=0561718N&sort=code\\_de\\_la\\_discipline](https://data.enseignementsuprecherche.gouv.fr/pages/insertion_professionnelle_etablissements/?disjunctive.discipline2&refine.diplome=LICE_NCE_PRO&refine.annee=2017&refine.numero_de_l_etablissement=0561718N&sort=code_de_la_discipline)

<sup>33</sup> Annexes 11 et 12 du RAE.

Pour progresser dans son organisation, l'UBS peut compter sur un fonctionnement des instances statutaires, loué par l'ensemble des acteurs rencontrés par le comité lors des entretiens, en raison d'un **dialogue de qualité (dialogue social, comité des directeurs, commission RH) et des circuits de décision clarifiés.**

En matière de communication externe, l'UBS a entrepris une démarche originale consistant, au-delà de l'adressage des différents médias, à effectuer avec l'aide méthodologique du laboratoire Pôle de recherche francophonies, interculturel, communication, sociolinguistique (PREFICS), une analyse quantitative et sémantique de sa couverture médiatique. Toutefois, le RAE n'en livre pas les conclusions. Le site web de l'université comble son retard (charte et hébergeur uniques) et participe, avec les réseaux sociaux, à la stratégie de marque dont l'UBS a fait un axe fort de sa politique. Le comité d'experts salue l'intégration des IUT à cette démarche. L'autre axe majeur de cette politique de communication est le renforcement de l'identité de l'UBS et du sentiment d'appartenance de la communauté. Un plan d'action s'appuyant sur le développement de logiciels (refonte de l'intranet, applications à destination des étudiants) et l'organisation d'événements est en cours de déploiement, malgré la difficulté constatée par l'UBS à mobiliser pour ce type de manifestation.

#### Référence 5. « La direction de l'université porte et développe une politique globale de la qualité. »

### *b/ Une approche pragmatique de la qualité qui reste encore à structurer et à partager au sein de la communauté*

La démarche d'autoévaluation a permis à l'UBS d'amorcer un processus d'évaluation de sa performance, au sens de l'analyse du niveau de réalisation de ses résultats au regard des moyens mobilisés. L'UBS s'est également appuyée sur le *Common assessment framework* (CAF)<sup>34</sup>, et notamment sur le processus d'amélioration continue fondé sur la méthode *Plan do check act* (PDCA). Le tableau de l'annexe 16 du RAE (PDCA) apporte des éléments plus qualitatifs que le texte du RAE lui-même sur ce plan.

L'UBS déploie une approche pragmatique de la qualité qui s'illustre par la mise en œuvre d'actions concrètes : plan d'action pour la qualité de la vie au travail, label *Human resources strategy for researchers* (HRS4R), certification des activités du service formation professionnelle et alternance et du service commun de documentation, ébauche d'une cartographie des risques. Cependant, la démarche qualité reste insuffisamment formalisée à l'échelle de l'établissement et ne recouvre pas l'ensemble de ses champs d'intervention. De même, le déploiement du projet d'administration et des projets de service, qui seraient utilement complétés par les COM avec les composantes que l'UBS envisage de mettre en place, confirme le souhait de diffuser une culture de l'efficacité au sein de l'établissement. Le comité constate toutefois que les conseils de perfectionnement et l'implication des étudiants dans l'évaluation des formations sont inégalement mis en place et exploités, alors qu'ils pourraient utilement servir l'objectif d'amélioration de la qualité des formations.

La volonté de développer une démarche d'amélioration continue à l'échelle de l'établissement est présente au sein des différentes instances, pour autant les indicateurs et les procédures demanderaient à être mieux partagés au niveau des services et des composantes. Le schéma directeur du numérique (SDN) a prévu de couvrir ce besoin, à articuler avec le projet piloté par Rennes 1 (un système d'information décisionnel [SID]). Le comité salue, par ailleurs, la décision de l'université de placer une mission qualité relative aux données auprès d'une cellule d'aide au pilotage rattachée à la DGS.

**Le comité recommande à l'UBS de formaliser le cadre global de son action en matière de démarche qualité, d'explicitier et de diffuser cette politique de la qualité, de l'instruire au regard des circuits décisionnels existants et de l'intégrer à son SDN, afin de le compléter dans sa dimension formation, eu égard à la priorité forte de ce domaine sur le plan politique.**

<sup>34</sup> Système européen commun de gestion de la qualité pour le secteur public.

## 4 / Le pilotage opérationnel global

**Référence 6. « L'université pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils d'analyse prospective, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »**

### *a/ Des outils de suivi et de programmation pluriannuels à mettre au service de la stratégie de l'établissement et un dialogue de gestion à renforcer*

L'établissement effectue, au moins depuis 2017, des prévisions pessimistes au moment d'établir le budget initial. Il est possible de considérer ce choix comme de la prudence, à condition toutefois de corriger suffisamment tôt le budget rectificatif. Or, le comité constate que ce dernier, établi en novembre, sert principalement à fermer les crédits, avec des reliquats importants de fonctionnement pour les composantes.

La difficulté rencontrée actuellement peut être illustrée par la comparaison des données financières récentes avec les prévisions effectuées en 2017 dans le cadre de l'audit de l'IGAENR, qui suggère des pistes pour la maîtrise des dépenses de masse salariale. En 2019, les produits encaissables (PE) ont représenté 80,5 M€ (une fois retirés les 2,4 M€ de recettes exceptionnelles), alors que l'UBS anticipait 75,6 M€. Les dépenses de masse salariale (MS) ont été de 65,4 M€, pour 63,7 € prévus.

Le comité constate que la décision de prélever 23 % sur les recettes de la formation permanente a rencontré des difficultés de mise en œuvre, alors que son application complète permettrait de dégager des marges de manœuvre financières.

Cependant, pour la période évaluée, le comité relève que les outils de pilotage ont été améliorés, notamment au travers de la production de tableaux de bord, de projections de dépenses de masse salariale, d'explications des droits constatés, posant les bases d'une prospective pluriannuelle.

Le comité souligne toutefois une insuffisance de l'utilisation des outils d'analyse des coûts et de contrôle de gestion disponibles dans le dialogue de gestion avec les composantes, qui ne permettent pas l'appréhension globale des enjeux transversaux de l'établissement (pyramide des âges, emplois). **Le comité recommande de procéder à une analyse des déséquilibres structurels, qui soit partagée dans le cadre de la mise en œuvre de COM et adossée à une position politique forte, afin de répondre à cette difficulté.**

Le comité recommande également à l'UBS, en complément du travail sur les recettes, **d'établir un travail de prospective plus approfondi en matière de besoins d'emplois et de financements de ses projets à moyen et long termes.** À cet effet, la finalisation du schéma directeur immobilier, la formalisation d'un schéma directeur des ressources humaines et le déploiement du SDN permettront de mieux piloter l'ensemble des activités, leur suivi et leur évaluation dans une dimension pluriannuelle.

Le SDN a retenu toute l'attention de l'université. Un premier a vu le jour en 2014. Un second (2020-2025), issu d'un travail collectif, mériterait selon le comité d'être *a minima* actualisé, suite au retard de déploiement dû à la crise sanitaire et du fait de la vacance du poste de directeur des systèmes d'information (DSI). Cette actualisation permettrait, en outre, d'intégrer la dimension responsabilité sociétale des entreprises (RSE, *green IT*) au schéma (dans son aspect relevant de la réduction des fluides). La gouvernance du SDN est claire et adaptée, un budget annuel d'environ 100 k€ est programmé. L'UBS devra clarifier l'articulation de son SDN avec son implication dans le chantier « système d'information décisionnel », porté par l'université de Rennes 1, pour éviter toute redondance.

**Référence 7. « La politique de gestion des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'université et contribuent au bien-être au travail de ses personnels. »**

### *b/ Un projet politique d'établissement à traduire dans un plan pluriannuel des emplois et des compétences*

Il n'existe pas de schéma directeur des ressources humaines, qui pourrait inclure une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, une valorisation des métiers, des modalités de redéploiement et de mobilité, et ainsi servir de document-cadre pour l'élaboration des lignes directrices de gestion (promotion, recrutement) et d'un plan égalité. Les arbitrages portant sur les emplois sont débattus en commission RH et en conseil d'administration (CA). En l'absence de plan prévisionnel, le cadrage est davantage élaboré en fonction de préconisations budgétaires que nourri par une réflexion prospective qualitative.

Le suivi de la masse salariale est assuré de manière fine et fiable, résultat d'un travail collaboratif et efficace entre la direction des ressources humaines (DRH) et la direction des affaires financières (DAF). Toutefois, la lecture du RAE interpelle le comité : « aucune analyse des déséquilibres structurels ou historiques n'est partagée et aucun mécanisme de redressement n'est prévu »<sup>35</sup>. La politique de gel temporaire des emplois permanents depuis quatre ans a été efficace, mais achève de produire ses effets (maîtrise de la masse salariale et du plafond d'emploi). **Le comité recommande donc l'élaboration d'une stratégie d'emplois adossée à un plan de développement des compétences permettant le redéploiement des moyens, le fléchage des priorités, la réorganisation des services, l'optimisation des services rendus, dans un cadre pluriannuel.** Pour cela, l'UBS pourrait s'appuyer sur la cartographie des emplois déjà existante et l'étude de certaines grandes fonctions (par exemple la fonction scolarité) pour engager des actions de redéploiement. Aussi, **le comité recommande de s'appuyer sur la réorganisation des fonctions support** (mise en œuvre de l'étude sur la scolarité, optimisation de la fonction finances, recentrage des fonctions enseignement, en particulier) **pour dégager les marges de manœuvre nécessaires et faire en sorte que le dialogue objectifs-ressources avec les composantes, si possible formalisé sous forme de COM, soit l'occasion d'arbitrages en matière d'emploi, de mobilité interne, de formation et de repyramidage de certains emplois.** La remise en question de l'impératif d'équilibre de l'emploi sur les sites permettrait d'éviter le maintien de postes en doublon.

**La qualité du dialogue social est mise en avant par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés.** La gouvernance est à l'écoute des personnels et prend en compte les remontées de situations individuelles problématiques. Le fonctionnement des conseils donne aussi toute satisfaction aux élus : clarté des documents mis à disposition, bonne tenue des débats, avec un souci de pédagogie dans les explications, suivi régulier des décisions. Les enjeux du dialogue social sont partagés : mise en œuvre du télétravail par suite du confinement, renforcement du plan de formation (notamment vis-à-vis des cadres et des EC), accompagnement de la DSI.

**Référence 8. « L'université intègre dans sa stratégie une politique immobilière constituant un levier de son développement et une traduction de sa responsabilité sociétale et environnementale. »**

### *c/ Une politique immobilière à formaliser, dans le cadre de la stratégie en matière de responsabilité sociale et environnementale.*

L'université ne dispose plus d'un schéma pluriannuel de stratégie immobilière. Pour autant, elle a déployé chaque année des actions de maintenance et de réduction des coûts de fonctionnement, permettant au patrimoine immobilier, certes encore relativement jeune (moyenne de 25 ans), d'être en bon état. L'UBS y consacre environ 20 € par m<sup>2</sup>/an en matière de fonctionnement. L'ensemble des bâtiments est aux normes en ce qui concerne l'accès aux personnes handicapées (1,1 M€ investis sur le quinquennat). La superficie des bâtiments est relativement importante (96 000 m<sup>2</sup>), répartie sur deux sites, avec l'achat en cours de 5 000 m<sup>2</sup>. L'UBS n'est pas entrée dans une démarche de dévolution de son patrimoine. L'UBS étant implantée sur deux sites principaux (Vannes et Lorient), les équipes de la direction de la stratégie patrimoniale, de la logistique et de la maintenance (DSPLM) y sont équitablement réparties.

L'intégration de la dimension RSE à la stratégie de l'établissement a débuté il y a trois ans avec un diagnostic énergétique et la mise en place d'une vice-présidence en charge de la responsabilité sociétale et environnementale. Celle-ci souhaite déployer dans le futur schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) :

<sup>35</sup> RAE, p. 28.

le développement d'un campus durable, la sensibilisation et la formation des étudiants à la transition écologique et environnementale, la recherche et l'innovation intégrant la dimension RSE. Les conditions de réussite ont été identifiées : adhésion des étudiants grâce au soutien des associations, adhésion des personnels grâce à des formations. La mise en place de cette vice-présidence est encore trop récente pour que ses actions puissent être évaluées plus largement par le comité.

**Les enjeux à moyen terme sont clairement identifiés par l'établissement et devront être explicités dans le cadre du SPSI : déploiement du CPER, amélioration de la performance énergétique et gros entretien.**

## **Attente 1 - Une organisation interne et un pilotage de la masse salariale à interroger au regard de la stratégie et de l'ambition de l'établissement dans les années à venir.**

Le comité considère que le suivi de la masse salariale est assuré de manière fine et fiable et que, hormis la part exogène du GVT, la maîtrise des dépenses associées relève d'une optimisation de l'organisation interne et de la politique de ressources humaines. **Le comité recommande donc l'élaboration d'une stratégie d'emplois et de compétences, la réorganisation des fonctions support et l'élaboration de contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes, pour permettre le redéploiement des moyens et dégager des marges de manœuvre.**

# La recherche et la formation

## 1 / La politique de recherche

**Référence 9. « La politique de recherche de l'université s'appuie sur des outils de pilotage et traduit son positionnement et sa stratégie, y compris dans son internationalisation. »**

### *a/ Un effort de structuration de la recherche à poursuivre.*

Désireuse de remédier à une absence de structuration de la recherche, l'UBS a défini des domaines prioritaires de recherche afin d'augmenter à la fois sa visibilité et son efficacité. Le RAE fait état d'un certain nombre d'efforts dans ce sens, notamment le financement de projets structurants<sup>36</sup>, mais révèle une certaine confusion entre « domaines d'excellence<sup>37</sup> », au croisement de la formation, de la recherche et de l'innovation, et « pôles de compétence<sup>38</sup> » en recherche. La nouvelle gouvernance, élue en 2020, veut poursuivre et clarifier cet effort de structuration pour améliorer la visibilité des activités de recherche menées au sein de l'UBS, tout en permettant la mise en œuvre d'une politique d'impulsion (financements institutionnels et recrutements d'EC), afin de consolider les activités de recherche autour de thématiques prioritaires. La démarche vise à identifier les défis sociétaux auxquels devront répondre les projets de recherche développés au sein de ce que l'UBS nomme des écosystèmes « université – tiers secteur »<sup>39</sup>, organisés à l'intérieur de quatre champs<sup>40</sup>.

Les entretiens ont néanmoins révélé la difficulté qu'éprouvent certains chercheurs en sciences humaines et sociales (SHS) à se reconnaître dans cette nouvelle proposition de structuration, dont la terminologie fait souvent appel à des concepts (matériaux, *data sciences*) plutôt issus des disciplines des sciences et techniques. Le comité recommande de veiller à ce que cet effort de structuration soit perçu comme inclusif de toutes les activités de recherche menées au sein de l'UBS.

Enfin, comme cela est précisé dans le RAE<sup>41</sup> et explicité ensuite dans l'annexe 16 (PDCA - tableau d'autoévaluation, p. 6), l'institution ne peut pas aujourd'hui s'appuyer sur des outils fiables permettant de piloter l'activité de recherche en accord avec cette vision stratégique.

<sup>36</sup> Exemples : l'institut citoyen d'études maritimes et littorales (Archipel) et les sciences des données (RAE, p. 40).

<sup>37</sup> Mer et littoral ; matériaux ; cyber sécurité ; *data sciences*.

<sup>38</sup> Matériaux & énergie ; homme, mer et littoral ; numérique ; usages & sociétés.

<sup>39</sup> Ces écosystèmes « université-tiers secteur » s'articulent autour des compétences de l'établissement, de ses plateformes et de sa fondation, ainsi qu'autour de la stratégie *Smart Specialisation Strategy* (S3) de la Région Bretagne, de soutien à l'innovation, et enfin autour des liens tissés avec les partenaires socio-économiques (RAE, p. 6).

<sup>40</sup> Mer et littoraux ; industrie du futur ; cyber sécurité, intelligence des données ; environnement, santé et handicap.

<sup>41</sup> RAE, p. 49.

**Le comité recommande de poursuivre l'effort de structuration du paysage de la recherche en veillant à l'inclusion de toutes les disciplines, et de développer des outils de pilotage permettant une meilleure objectivation de la politique de recherche.**

La recherche de l'UBS s'appuie essentiellement sur 14 laboratoires, tous en cotutelle avec d'autres institutions (UBO et CNRS très majoritairement, mais aussi avec les universités Rennes 1, Rennes 2 ou d'Angers), qui abritent 239 des 275 EC affiliés à l'UBS. Cette appartenance des chercheurs de l'UBS à des laboratoires mixtes de grande taille comporte certainement des avantages sur le plan scientifique (masse critique de chercheurs issus d'horizons différents, animation scientifique), mais peut poser un problème de visibilité pour l'UBS et représenter un frein à la mise en place d'une politique de financement indépendante de celle des autres institutions partenaires et à l'émergence d'écosystèmes réellement pluridisciplinaires. Le comité recommande de penser l'organisation des laboratoires à l'aune de la politique de recherche partagée au sein de l'AUB.

La création d'écosystèmes a également pour objectif de resserrer les liens avec l'environnement proche, conformément à la vision d'une « université de proximité » prônée par l'UBS<sup>42</sup>. Cette vision s'accorde avec la culture partenariale des personnels de l'UBS, confirmée lors des entretiens, qui facilite les contacts et la réalisation de projets de recherche à visée industrielle ou de service. Dans cette optique, la relative petite taille de l'UBS et sa culture de l'innovation la rendent particulièrement agile et susceptible de répondre aux défis technologiques émergents.

Faute de données permettant d'apprécier l'impact de la recherche à l'UBS, sa qualité ou ses réussites, le comité n'est pas en mesure d'émettre un avis suffisamment argumenté sur ces points. La lecture du RAE ne donne ni informations sur les objectifs poursuivis, ni indicateurs. De la même manière, il est difficile d'évaluer l'internationalisation de la recherche menée à l'UBS. Toutefois, l'entretien avec des représentants d'universités partenaires<sup>43</sup> a permis de confirmer la volonté de l'UBS et de ses partenaires de renforcer les liens établis.

**Référence 10. « Les politiques de valorisation de la recherche et de diffusion de la culture scientifique et technique de l'université contribuent au développement socio-économique et ainsi qu'aux évolutions sociétales »**

### *b/ Une politique de valorisation de la recherche dynamique, dont le suivi et le pilotage sont à renforcer*

L'UBS est fortement enracinée dans un territoire dynamique composé de quelques grandes entreprises (Naval Group, Alstom et Stellantis) et d'un tissu de très petites entreprises (TPE) et de petites et moyennes entreprises (PME) innovantes. La valorisation de la recherche s'inscrit dans une volonté de répondre aux attentes des entreprises et des acteurs locaux. Le comité local de valorisation, piloté par le service de la recherche et partenariats, se réunit trois fois par an et permet d'associer les acteurs du territoire (collectivités, technopoles, fondation de l'UBS, réseaux d'entreprises, Medef<sup>44</sup> du Morbihan) à la politique de valorisation de l'université. Les relations prennent plusieurs formes : l'activité contractuelle des laboratoires, en progression au cours de la période de référence, des contrats Cifre<sup>45</sup> (24 au total sur la période 2017-2018), une implication dans le pôle de compétitivité (Id4CAR, filière véhicules et mobilités du Grand Ouest) et les instituts Carnot (AgriFood et ARTS<sup>46</sup>). **Dans cette dynamique, les deux plateformes technologiques de l'université (Compositic et Prodiabio) jouent un rôle essentiel et contribuent à développer la notoriété de l'université sur le territoire.** De même, la fondation, créée en 2008, a fait évoluer ses statuts en 2014 pour permettre une meilleure représentation du monde économique. Elle est à l'origine de plusieurs initiatives qui permettent d'impliquer les grandes entreprises du territoire dans les formations (parrainage « Une entreprise - une promotion UBS ») et les activités de recherche de l'université (quatre chaires actives et deux en projet). À compter de 2021, la fondation souhaite se tourner davantage vers les PME et TPE, ce qui suppose de faire évoluer les formes de partenariat actuelles.

L'UBS a noué en 2015 un partenariat avec la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Ouest Valorisation et en est devenue récemment actionnaire à titre propre, à la suite de la dissolution de la ComUE

<sup>42</sup> RAE, p. 6.

<sup>43</sup> L'atelier réunissait notamment des établissements partenaires membres de l'alliance universitaire européenne eMERGE (Europa-Universität Flensburg, Allemagne ; Inland Norway University of Applied Sciences, Norvège ; University of Limerick/Ollscoil Luimnigh, Irlande ; Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Slovaquie ; Universidade de Santiago de Compostela, Espagne.

<sup>44</sup> Medef : mouvement des entreprises de France (organisation patronale).

<sup>45</sup> Cifre : convention industrielle de formation par la recherche.

<sup>46</sup> ARTS : actions de recherche pour la technologie et la société.

UBL. La Satt intervient sur les enjeux de propriété intellectuelle et prend également en charge la négociation des contrats pour le compte des laboratoires. Le volume des contrats industriels signés par l'intermédiaire de la Satt a progressé significativement depuis 2017 avec un net ralentissement en 2020, dû à la crise sanitaire. La Satt participe également à la sensibilisation des chercheurs et des doctorants en prenant part aux permanences et aux formations organisées au sein de l'université.

En revanche, l'UBS ne dispose pas d'un outil de suivi des indicateurs de la valorisation de la recherche. **Cette absence de système d'information ne permet pas d'objectiver ce que l'université, dans son ensemble, est capable de réaliser, ni de suivre la mise en œuvre des objectifs.** Aussi, **le comité recommande à l'université de se doter de tels outils et de bâtir à cette occasion un système d'information intégrant les entreprises partenaires des différentes composantes et des réseaux alumni.**

Si l'université est largement intégrée dans son territoire et reconnue par les acteurs publics et privés pour son activité de formation, elle pourrait encore développer cette notoriété pour les activités de valorisation de la recherche, au-delà des plateformes de référence et de quelques laboratoires de recherche qui jouent un rôle de « vitrines ». **Le comité recommande à l'université de développer une approche plus proactive, afin d'élargir la cible des entreprises partenaires et de faire connaître l'ensemble de son potentiel de valorisation de la recherche.** Le dispositif Cifre pourrait être un bon levier pour augmenter le nombre de doctorants de l'UBS. À ce sujet, le comité note, qu'en décembre 2020, un premier atelier a été organisé par la fondation dans cette perspective, en associant les collectivités et certains réseaux d'entreprises jusque-là peu impliqués.

## 2 / La politique de formation tout au long de la vie

**Référence 11. « L'université pilote une offre de formation tout au long de la vie et porte des modalités d'enseignement, au regard de son positionnement et de sa stratégie nationale et internationale. »**

*a/ Une offre de formation large, au service des publics et du territoire, qui pourrait trouver dans l'Alliance universitaire de Bretagne un levier pour accélérer la transformation pédagogique et renforcer son attractivité à l'international*

L'autoévaluation en matière de formation est peu apparente dans le RAE, dont la rédaction est plutôt descriptive et informative, mais les entretiens ont permis d'établir que les orientations stratégiques de l'université sont connues et suscitent l'adhésion de la communauté. Les acteurs rencontrés partagent une vision claire des atouts et des limites de l'établissement en ce qui concerne la politique de formation : une université proche de ses étudiants et de ses territoires, dynamique et innovante, centrée sur la réussite de ses étudiants et leur insertion professionnelle, mais encore peu ouverte à l'international et devant poursuivre ses efforts pour ce qui relève de la soutenabilité financière et des RH.

L'UBS propose une offre de formation étendue, intégrant tous les grands champs disciplinaires (sauf santé), avec de nombreuses mentions de licence générale (11) mais aussi de licence professionnelle (22) et de master (25 dont trois Meef et un cursus de master en ingénierie [CMI]) et un cursus d'ingénieur. Les formations sont dispensées au sein de trois facultés disciplinaires, deux IUT et une école d'ingénieurs interne. **Cette offre de formation permet à l'UBS d'être en adéquation avec son identité revendiquée d'université de proximité, permettant aux étudiants de poursuivre en local les études de leur choix.**

Cette offre de formation, ainsi que le reconnaît l'UBS<sup>47</sup>, paraît trop large au regard du nombre d'étudiants (10 000 environ), d'autant plus que l'UBS doit continuer ses efforts en matière de maîtrise de la masse salariale<sup>48</sup> et que certains diplômes continuent de manquer d'attractivité<sup>49</sup>. Comme le précise le RAE<sup>50</sup>, et comme l'analyse du comité le confirme, **l'UBS a engagé depuis la dernière évaluation par le Hcéres des efforts notables sur la soutenabilité financière et RH de son offre de formation** ; l'offre n'a jusqu'à présent pas été remise en cause, l'établissement préférant l'activation d'autres leviers comme la recherche de nouveaux publics (avec le développement de l'enseignement à distance, par exemple), mais surtout l'accroissement des ressources

<sup>47</sup> RAE, p. 54.

<sup>48</sup> RAE, p. 29.

<sup>49</sup> RAE, p. 54.

<sup>50</sup> RAE, p. 13 et pp. 31-32.

propres. L'accent mis sur l'alternance et la formation continue fait également partie des efforts entrepris. Ainsi, toutes les mentions actuelles de licence professionnelle sont désormais proposées en alternance et les futurs bachelors universitaires de technologie (BUT) le seront également. L'université a pour objectif de poursuivre cet essor de l'alternance au niveau du master, ce qui est déjà bien engagé au sein de la faculté de droit, sciences économiques et gestion (DSEG) et à l'ENSIBS. Cette politique rencontre un vif succès (812 alternants en 2019-2020, soit + 80 % en quatre ans<sup>51</sup>) et répond ainsi aux objectifs affichés : développer les ressources financières, assurer l'adéquation de l'offre de formation aux besoins des partenaires socio-économiques et favoriser l'insertion professionnelle des étudiants. Quant à la formation continue, ses recettes se sont accrues récemment (3 M€ en 2019, contre 2,3 M€ en 2018<sup>52</sup>). Son développement reste un objectif de l'UBS<sup>53</sup> mais, d'après les interlocuteurs rencontrés, en intégrant d'abord des stagiaires au sein des formations diplômantes existantes, plutôt que sous la forme d'actions spécifiques comme cela avait été envisagé précédemment, ces modalités de formation continue ayant de facto soulevé trop de difficultés. Le comité considère que ce réajustement de stratégie est tout à fait pertinent.

Au sein de la nouvelle AUB, l'offre de formation reste propre aux deux universités et à l'école concernées. Les entretiens ont permis de vérifier que peu de discussions ont été menées en la matière entre les partenaires, y compris pour les co-accréditations. Le projet de rapprochement, sous la forme d'un institut national polytechnique (INP) des trois écoles d'ingénieurs de l'AUB (dont deux écoles internes aux universités)<sup>54</sup>, rassemble les partenaires sur le sujet de la visibilité des écoles. En revanche, il reste à définir la gouvernance de l'ensemble, le positionnement de l'INP par rapport au positionnement de l'UBO et de l'UBS ainsi que le rôle de l'AUB dans cet ensemble. **Le comité recommande à l'UBS d'identifier et de formaliser plus clairement ses objectifs en matière de formation vis-à-vis de ses partenaires pour lui permettre d'engager des politiques de rapprochement dans ce domaine, lisibles et au service de la stratégie de l'université.**

**Les partenariats socio-économiques ne sont pas toujours formalisés et se construisent au niveau des composantes, voire des diplômes.** Ils apparaissent ainsi disséminés et constituent potentiellement un enjeu concurrentiel au sein de l'UBS. D'après les informations recueillies lors des entretiens, la fondation est appelée à jouer un rôle dans la cartographie des partenariats, ce que le comité considère judicieux dans la perspective du renforcement des synergies, à condition que les équipes pédagogiques ne se sentent pas dessaisies des liens privilégiés qu'elles ont patiemment tissés à leur niveau. Enfin, le comité salue l'engagement de l'UBS dans une stratégie active de liens renforcés au niveau académique, qui s'est traduit par la création d'une vice-présidence se consacrant à la question. Quant aux partenariats à l'international, l'UBS a commencé d'en faire une priorité : deux axes principaux sont développés, l'un sur la francophonie, l'autre autour du *consortium* eMERGE, réseau en émergence de coopération entre six universités d'Europe centrale et du Nord, coordonné par l'université de Rennes 2. Cette structuration donne une lisibilité accrue à la politique internationale de l'établissement.

L'UBS est marquée par une subsidiarité assez forte en matière d'offre de formation. Le cadrage en vue de la prochaine accréditation vise à assurer sa soutenabilité par la mise en responsabilité des composantes, avec un plafonnement des heures de formation et des seuils d'ouverture, les choix et arbitrages étant réalisés au sein de la composante. Les moyens qui leur sont alloués le sont jusqu'à présent sur des bases historiques. La nouvelle gouvernance de l'UBS prévoit de formaliser le dialogue avec les composantes au travers de COM qui confierait à celles-ci la gestion de leur masse salariale. Les indicateurs (effectifs, heures par étudiants, taux d'encadrement, et d'autres issus de la cartographie des activités établis par l'IGAENR) et les outils d'aide à la décision supplémentaires construits au cours des dernières années (outils de comptabilité analytique des coûts de formation selon la méthodologie DGESIP<sup>55</sup>), non encore mobilisés, pourraient l'être utilement à cette occasion.

---

<sup>51</sup> Annexe 25 au RAE.

<sup>52</sup> Compte financier 2019, p. 9.

<sup>53</sup> RAE, p. 11.

<sup>54</sup> Enib, ENSIBS (UBS) et école supérieure d'ingénieurs en agroalimentaire de Bretagne atlantique (ESIAB, école interne de l'UBO).

<sup>55</sup> DGESIP : direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle.

**Référence 12. « L'université développe un ensemble de dispositifs institutionnels garantissant une action coordonnée et opérationnelle au service de l'offre de formation et de son internationalisation. »**

*b/ Des moyens importants et appropriés au service de la politique de formation, mais une démarche qualité qui reste à finaliser dans ce domaine*

La politique d'établissement en matière de formation est structurée au sein d'axes transversaux, qui correspondent à des orientations politiques fortes et à des marqueurs identitaires de l'UBS. On retrouve parmi eux l'information et l'orientation ; la réussite des étudiants ; l'accompagnement de ces derniers ; les enseignements d'ouverture (gérés au niveau de l'établissement et dont l'offre<sup>56</sup> est particulièrement riche et structurée autour d'axes tels que le sport, la culture, l'engagement étudiant) ; la transformation et l'innovation pédagogiques et numériques ; l'insertion professionnelle. L'université appuie les composantes à l'aide de moyens importants consacrés à l'accompagnement des enseignants dans la transformation et l'innovation pédagogique<sup>57</sup>, par l'intermédiaire du SUP, et au développement de l'alternance<sup>58</sup>, par l'intermédiaire du service de la formation professionnelle et de l'alternance (SFPA), avec des objectifs réfléchis et en cohérence avec ses ambitions. Les interlocuteurs rencontrés à l'occasion des entretiens identifient des axes de progrès (notamment la démarche qualité, cruciale en matière de formation continue), ainsi que des leviers (comme, par exemple, l'approche par compétences).

Des constats concernant la mobilité internationale sont dressés dans le RAE<sup>59</sup>, et confirmés par les entretiens. Ces constats amènent les acteurs rencontrés à réfléchir à d'autres formes de mobilité, courtes ou sous la forme de stage, et à des dispositifs la facilitant (parcours Europe International, par exemple), la mobilité sortante étant peu développée chez les étudiants de l'UBS. **Le comité recommande d'intégrer et de mobiliser davantage les composantes et le corps enseignant, principaux prescripteurs et facilitateurs, dans le développement des mobilités et de toute autre forme d'ouverture à l'international.**

**La démarche qualité en formation reste assez informelle au niveau de l'établissement**, qui en a conscience<sup>60</sup>. Les conseils de perfectionnement existent, mais leur fonctionnement et leur rôle effectifs dans le pilotage des formations restent peu connus des acteurs, ils ne font pas l'objet d'un suivi par l'établissement. D'après les entretiens, l'évaluation des formations et des enseignements par les étudiants est entièrement de l'initiative et du ressort opérationnel des composantes, avec des degrés de mise en œuvre très variables et l'autoévaluation des formations ne semble pas intégrée à la démarche qualité développée par l'établissement<sup>61</sup>. Néanmoins, l'UBS avance vers la certification pour les formations en alternance<sup>62</sup>, ce qui de l'avis du comité constitue un progrès encourageant en matière de qualité<sup>63</sup>. De façon générale, **le comité encourage l'université à formaliser davantage sa démarche qualité, notamment en clarifiant la méthodologie des boucles d'amélioration continue et de l'autoévaluation, et les résultats de cette démarche.**

---

<sup>56</sup> Plafonnement des heures présentielles étudiant à 500 heures pour la licence et la première année de master, 450 pour la licence professionnelle et la seconde année de master ; seuils d'ouverture à 30 en première année de licence (L1à), 15 en master et licence professionnelle.

<sup>57</sup> RAE, pp. 58-59 : plan de formation qui touche 100 à 150 enseignants-chercheurs par an, appel à projets annuel à hauteur de 100 000 euros par an depuis 2017, effectifs du SUP passés de trois à six en trois ans.

<sup>58</sup> Le SFPA compte ainsi 18 personnes dont neuf en appui aux composantes pour le développement de l'alternance (cf. organigramme SFPA en annexe au RAE, et entretiens).

<sup>59</sup> En particulier, p. 7 du RAE, et concernant les données chiffrées, l'annexe n°28 : la mobilité sortante en Erasmus concerne par exemple 90 étudiants en 2019-20.

<sup>60</sup> RAE, pp. 20-21, annexe n°16, p. 7 et entretiens.

<sup>61</sup> RAE, pp. 19-21.

<sup>62</sup> RAE, p. 21 et entretiens.

<sup>63</sup> Le mois suivant les entretiens, en avril 2021, l'UBS a obtenu la certification « formation continue à l'université ».

### 3 / Le lien entre recherche et formation

**Référence 13. « L'université développe des liens entre la formation et la recherche : une articulation des activités de formation et de recherche, une politique cohérente de recrutement des personnels et une politique coordonnée de documentation. »**

#### *a/ Une attractivité du doctorat à renforcer.*

En alignant le recrutement d'EC aux objectifs des pôles de recherche et en favorisant l'exposition des étudiants aux activités de recherche, par la mise en place de stages en laboratoire et l'intervention de doctorants dans les enseignements, l'UBS a fait évoluer son offre de formation en licence et en master en cohérence avec sa structuration de la recherche. Cette évolution est *a priori* de nature à renforcer l'appétence des étudiants pour une poursuite en doctorat, peut-être trop perçue comme une formation pour la recherche plutôt que par la recherche<sup>64</sup>.

Le nombre d'inscriptions en doctorat est stable depuis 5-6 ans<sup>65</sup>. Malgré la volonté affichée de l'établissement de développer le nombre de doctorants, le nombre de thèses de doctorat financées par l'UBS paraît relativement faible (sept à huit par an). Le rapport des doctorants par EC est faible (0,56 à l'UBS versus 1,26<sup>66</sup> en moyenne nationale en 2019) et peu d'étudiants poursuivent en doctorat<sup>67</sup>. **Le comité considère que l'université gagnerait à adopter une politique de financement de thèses plus ambitieuse.** Ce point renvoie à la question du financement évoquée plus haut.

Si l'on excepte sa participation à l'école universitaire de recherche (EUR) ISblue, portée par l'UBO, l'établissement ne dispose pas des caractéristiques de taille et de différenciation lui permettant de se structurer autour de ce type d'objet. D'autres leviers d'attractivité sont à trouver, et **le comité recommande à l'UBS de communiquer elle-même sur le doctorat et non de déléguer cette tâche aux écoles doctorales, notamment autour de ses liens avec les entreprises (bourses Cifre) et la variété des débouchés qu'offre ce diplôme.**

Pour ce qui concerne la formation doctorale, bien que le RAE ne l'aborde pratiquement pas, les entretiens ont permis au comité de constater que celle-ci est bien organisée, structurée et appréciée par les doctorants, malgré leur dissémination dans huit grandes écoles doctorales inter-régionales (Bretagne et Pays de la Loire, périmètre de l'ex-ComUE UBL). Les doctorants sont également satisfaits de l'accès à la documentation scientifique et de l'encadrement reçu.

#### **Attente 2 - Une structuration des activités de recherche et de valorisation à mettre en adéquation avec les problématiques territoriales.**

La nouvelle présidence propose de structurer l'activité de recherche en quatre écosystèmes, chacun développant des projets de recherche répondant à un défi sociétal qui caractérise le territoire d'implantation de l'université. Le comité soutient cette initiative, mais recommande, d'une part, de **veiller à la bonne inclusion des SHS dans ce projet et cette structuration** et, d'autre part, de **développer des outils de pilotage permettant une meilleure objectivation de la politique de recherche.**

#### **Attente 3 - Des leviers à identifier pour développer l'innovation pédagogique, l'attractivité de l'établissement et l'internationalisation au sein d'une nouvelle coordination de site.**

Un axe dans l'AUB se dessine autour de l'innovation et de la transformation pédagogique. Il pourrait se construire, à partir de collaborations existantes ou à venir (mise en place de mentions de licence option Accès santé [L.AS] notamment), par exemple autour de la formation des personnels, de l'élaboration de ressources pédagogiques communes pour l'hybridation des formations, voire par une mise en œuvre de l'approche par

<sup>64</sup> RAE, p. 62.

<sup>65</sup> Le RAE, p. 46, fait état de 158 doctorants.

<sup>66</sup> Repères et références statistiques 2020, publication Mesri.

<sup>67</sup> RAE, p. 62.

compétences. Par ailleurs, l'appartenance à des réseaux communs est de nature à renforcer l'attractivité internationale des établissements de l'AUB à la condition qu'ils mettent en commun des moyens (conventions, communication, processus) et offrent ensemble un soutien encore plus soutenu aux enseignants (pratique de l'anglais, adaptation des pratiques et des ressources pédagogiques). La promotion de l'internationalisation auprès des publics étudiants, l'accompagnement des mobilités et la recherche de modes alternatifs de mobilités susceptibles de toucher un plus large public pourraient également être construits en commun.

## La réussite des étudiants

### 1 / Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle

**Référence 14. « L'université favorise la réussite des étudiants par des dispositifs et des parcours adaptés, depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle. »**

#### *a/ Des dispositifs et des parcours adaptés, au service de la réussite des étudiants, de leur orientation à leur insertion professionnelle.*

L'UBS a su conforter ses bons indicateurs d'insertion professionnelle et de réussite des étudiants<sup>68</sup>, grâce au développement des formations en alternance, à la mise en œuvre des parcours individualisés pour étudiants de première année de licence au sein des composantes et à l'accompagnement des bacheliers technologiques par les IUT. L'établissement a également introduit dans son cahier des charges pour la prochaine vague d'accréditation des outils pour permettre la flexibilisation des formations, avec l'objectif de continuer de progresser sur ces sujets.

L'UBS prête une attention particulière à l'orientation et à la réorientation, en proposant des actions à destination de ses étudiants, des lycéens et des collégiens, tant en milieu urbain que rural. La création d'une vice-présidence en charge des relations académiques et des relations entre lycées et université témoigne de l'implication de l'établissement dans ce domaine. Cet investissement se matérialise, par exemple, par l'animation des commissions des bassins d'éducation et des formations du Morbihan<sup>69</sup>, par des événements de préparation à l'entrée à l'université et par le projet d'étendre le champ d'intervention des étudiants ambassadeurs Parcoursup, l'ensemble de ces points ayant été précisés lors des entretiens.

L'UBS a également pérennisé ses dispositifs de tutorat et de parrainage, et développe la culture entrepreneuriale avec l'« activité d'ouverture culture entrepreneur » visant à sensibiliser les étudiants à la création d'entreprise. Le nombre d'étudiants bénéficiant du statut d'étudiant-entrepreneur est néanmoins réduit (sept étudiants), et il manque l'analyse d'un indicateur de suivi portant sur la pérennité des structures créées par ces derniers, afin d'ajuster l'accompagnement et de mesurer l'impact économique sur le territoire. Pour l'ensemble de ces points, **le comité recommande de s'appuyer sur l'AUB et de formaliser les partenariats avec les acteurs socio-économiques, afin de suivre les étudiants entrepreneurs et leurs activités, mais aussi de développer l'offre de stage.**

L'amélioration des compétences des étudiants dans la maîtrise d'une ou de plusieurs langues étrangères représente aussi un axe de perfectibilité dans le but de renforcer leur employabilité. Aussi, **le comité encourage l'établissement dans sa volonté affichée de favoriser la pratique de l'anglais par les étudiants pour leur permettre de mieux répondre aux enjeux contemporains, notamment celui de la mondialisation.**

<sup>68</sup> (Cf. annexe n°4 du RAE et enquêtes publiée par le Mesri)

<sup>69</sup> (RAE, p. 68)

## 2 / La vie étudiante

**Référence 15. « L'université soutient le développement de la vie étudiante, l'engagement des étudiants dans la gouvernance et favorise le bien-être étudiant. »**

### *a/ Une volonté politique affirmée de développer la vie étudiante, d'inclure les étudiants dans la gouvernance et de favoriser leur bien-être.*

La nouvelle présidence de l'université a témoigné de sa volonté de s'investir fortement dans le domaine de la vie étudiante avec la création de deux vice-présidences (VP vie de campus, en charge de la santé, du handicap et de la politique documentaire ; VP en charge de la culture, du sport et de l'engagement étudiant), dont les délégations couvrent l'ensemble des périmètres de la vie étudiante. Les vice-présidents sont inclus dans l'équipe de gouvernance et il leur est confié la responsabilité de co-présider les commissions traitant du fond de solidarité au développement des initiatives étudiantes (FSDIE) et de la vie étudiante. **Cette nouvelle organisation représente une avancée importante.** La création, en 2019, d'une direction de la vie étudiante et des campus (regroupant le service culture et vie de campus, le pôle étudiant prévention santé handicap [PEPsh<sup>70</sup>] et le service universitaire des activités physiques et sportives [Suaps]) traduit aussi cette ambition de l'équipe de gouvernance d'améliorer le service à l'étudiant.

La participation active des élus étudiants aux instances est un sujet auquel l'établissement est sensible, mais la mise en œuvre des aménagements d'études liés aux mandats électifs rencontre des difficultés. En particulier, la tenue des entretiens a permis de comprendre que l'existence de l'activité d'ouverture « mandat électif » est très peu connue tant des élus étudiants des conseils centraux, que des élus étudiants des composantes (deux participants). Suite à la crise sanitaire, qui a eu un impact négatif sur la mobilisation des étudiants, l'université gagnerait à insuffler une nouvelle dynamique. Le comité recommande également de **sensibiliser les enseignants à cette question, notamment en rendant effective la mise en œuvre des aménagements d'études prévus.** La politique en faveur de l'engagement étudiant couvre l'ensemble du périmètre avec néanmoins quelques difficultés pour valoriser cet engagement dans des associations extérieures à l'établissement et une absence d'évaluation de la plus-value qu'apporte cet engagement sur le territoire, ce qui permettrait d'en ajuster la politique.

L'UBS a mis en place des lieux de vie pour le confort des étudiants et leur propose de nombreuses activités culturelles qui rencontrent un certain succès, malgré quelques difficultés engendrées par l'éloignement des deux campus principaux de Vannes et de Lorient. Pour mieux répondre à la demande dans le domaine de l'offre sportive, l'UBS projette de se doter d'installations *ad hoc*. Néanmoins, **la multiplicité des associations sportives et le rattachement d'enseignants d'éducation physique et sportive (EPS) aux IUT engendrent des difficultés de gestion de l'activité, comme le signalait déjà le rapport de la précédente évaluation du Hcéres.** L'Université Bretagne-Sud a mis en place un système d'agrément afin que les associations étudiantes puissent bénéficier d'un certain nombre d'avantages, et notamment l'octroi de subventions sur la base des engagements pris envers l'UBS. **La vie associative étudiante est de tout évidence un point fort de l'établissement.** Les associations disposent d'infrastructures leur permettant d'obtenir une visibilité mais également de lieux de travail comme les Maisons des associations de Vannes et de Lorient et les Maisons des étudiants (issues d'un partenariat entre l'UBS, les villes de Vannes et de Lorient et le centre régional des œuvres universitaires et scolaires [Crous] Rennes Bretagne au travers de ses antennes vannetaise et lorientaise), et enfin, un accompagnement des étudiants par les services de l'établissement dans les projets qu'ils mènent au quotidien.

Afin d'améliorer encore la vision stratégique et la structuration des activités, de bénéficier avec les partenaires d'une programmation pluriannuelle des actions à conduire, **le comité encourage la mise en place d'un schéma directeur de la vie étudiante à l'échelle de l'AUB.**

<sup>70</sup> Le PEPsh est une structure qui rassemble médecins, psychologues, travailleurs sociaux et autres professionnels de santé pour réaliser un suivi et un accompagnement complet des étudiants.

## Conclusion

L'UBS est une jeune université, créée il y a 26 ans, qui a donc passé la moitié de son existence au sein d'un paysage français profondément modifié par la LRU<sup>71</sup> et en pleine évolution. Elle a ainsi accédé aux responsabilités et compétences élargies en 2010 et s'est investie dans la politique de site, à une échelle inter-régionale, au sein de la ComUE UBL durant la période 2016-2019. Cette intégration dans une structure de grande échelle n'a toutefois pas permis à l'UBS de tirer le profit espéré des trois PIA qui se sont succédés au cours de la dernière décennie. Le comité considère néanmoins que le nouveau périmètre de coordination, l'Alliance universitaire de Bretagne, représente une chance pour affirmer le positionnement local et régional de l'UBS. Dans ce contexte, l'établissement a maintenu le cap qui a été fixé à sa création, avec l'objectif de répondre aux attentes du territoire, essentiellement le Morbihan, au travers de ses missions de formation, de recherche et d'insertion professionnelle. Si l'on observe son évolution à travers le prisme des évaluations du Hcéres des deux dernières périodes quinquennales, il ressort que **l'université maintient, voire renforce ses points forts et progressivement corrige ses points faibles.**

L'offre de formation, les plateformes technologiques, la structuration de la recherche et la valorisation de ses résultats évoluent dans le sens d'un partenariat plus fort encore avec les milieux socio-économiques, avec pour corollaire une insertion professionnelle des diplômés d'un très bon niveau. Les enseignants sont accompagnés dans la transformation pédagogique, les étudiants trouvent leur place dans un établissement à leur écoute, qui mène une politique active de vie étudiante. **Concernant l'ensemble des missions fondamentales d'une université, le comité tire donc un bilan très positif des actions de l'UBS.** La production de la recherche reste toutefois difficile à évaluer, sur les plans qualitatif et quantitatif, par manque d'indicateurs disponibles. L'inscription de l'UBS, aux côtés de l'UBO et de l'Enib, dans une politique commune de recherche au sein de l'AUB est l'occasion d'y remédier. De même, le financement par l'université des contrats doctoraux n'a pas progressé et reste relativement faible.

Ces dernières années, l'UBS s'est dotée d'outils pour un suivi fin de ses ressources et de sa masse salariale pour piloter des chantiers importants, comme le schéma directeur du numérique. Les fonctions support se sont professionnalisées et disposent d'un encadrement solide, l'action des services s'inscrit dans une organisation clairement définie et dans des projets de service pluriannuels. **La politique de la qualité, bien que peu formalisée à l'échelle de l'université, se décline de façon pragmatique au travers d'initiatives impulsées par les services et les composantes. Sur ce point, et plus généralement en matière de pilotage, l'UBS dispose maintenant des prérequis pour franchir une étape importante.** En particulier, avec sa volonté de formaliser l'inscription des composantes dans sa stratégie à l'aide de contrats d'objectifs et de moyens, en cohérence avec les compétences qui leur sont déléguées, l'UBS pourra s'appuyer sur le partage de données fiables et suivies. L'établissement serait alors en mesure de piloter finement son offre de formation.

**La recommandation du comité de faire de l'amélioration du pilotage une priorité se fonde aussi sur la situation financière de l'UBS.** La croissance de la masse salariale est marquée par un fort handicap structurel (GVT) et accompagne celle des effectifs étudiants, des activités de recherche et la montée en compétences des personnels et des services. Ces dernières années, le dynamisme de l'université lui a permis d'équilibrer les bilans financiers par un accroissement concomitant de ses ressources et par quelques mesures visant à ralentir, temporairement, la hausse des dépenses de masse salariale. **Le comité estime important pour l'UBS de sortir à court terme de cette spirale, en dégagant des marges de manœuvre et sans altérer le bon exercice des missions.** Ce chantier, qui mérite toute l'attention et l'accompagnement de l'État, trouve un point d'entrée dans le questionnement d'une organisation interne héritée de l'histoire, puis dans la mise en œuvre d'une stratégie d'emplois et de compétences pour conduire les changements nécessaires. Pour réussir, l'université peut compter sur un dialogue social de qualité, sur le bon fonctionnement de ses instances et sur la démarche engagée par la gouvernance de responsabilisation des composantes et des services.

<sup>71</sup> Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités.

## 1 / Les points forts

- Une offre de formation répondant aux besoins du territoire, de bons taux d'insertion des étudiants, et une préoccupation forte de l'établissement quant à l'orientation et à la réussite de ses étudiants.
- Une capacité d'évolution de l'UBS fondée sur une culture de l'innovation, et sur l'agilité et l'écoute de l'établissement.
- Un sens du service et des missions, rendu possible par un encadrement investi des équipes de l'UBS.
- Un bon fonctionnement des instances et un dialogue social de qualité.
- Une collaboration efficace entre les différents acteurs de la vie étudiante, et une bonne implication des étudiants dans la gouvernance.

## 2 / Les points faibles

- Une absence d'outils de pilotage de la recherche.
- Une stratégie d'emplois et de compétences non définie.
- Un dialogue de gestion avec les composantes non formalisé et insuffisamment articulé avec la stratégie de l'université.
- Un soutien financier de l'établissement insuffisamment dévolu aux contrats doctoraux.

## 1 / Les recommandations

- Poursuivre et accentuer l'effort engagé sur la structuration de la démarche qualité tant du cadrage global que de l'offre de formation.
- Formaliser le dialogue avec les composantes au travers de contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels.
- Conduire les changements organisationnels nécessaires pour accroître la qualité du service et dégager des marges de manœuvre.
- S'appuyer sur le déploiement du schéma directeur du numérique pour mieux piloter les activités de l'UBS (en particulier formation et recherche).
- Poursuivre l'effort de structuration de la recherche en veillant à l'inclusion des sciences humaines et sociales.
- S'appuyer sur l'Alliance universitaire de Bretagne pour affirmer le positionnement régional de l'établissement.
- Formaliser, au sein de l'AUB, les schémas directeurs de la vie étudiante et du handicap.

## Liste des sigles

### A

AC	Agent comptable
Acmo	Agent chargé de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
Ader	Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche
ADAENES	Attaché d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur (grade de l'AENES)
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AENES	Administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche
ANR	Agence nationale de la recherche
Anvar	Agence nationale de valorisation de la recherche
AP	Assistance publique
Apogee	Application pour la gestion des étudiants et des enseignements
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
Astre	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
AUB	Alliance universitaire de Bretagne

### B

Baip	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BDE	Bureau des élèves
Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
Bib	Bibliothèque (application informatique)
BQF	Bonus qualité formation
BQR	Bonus qualité recherche
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BTS	Brevet de technicien supérieur
BU	Bibliothèque universitaire
BUIIO	Bureau universitaire d'information d'insertion et d'orientation
BVE	Bureau de la vie étudiante

### C

3C	(Pôle) Comportement cerveau cognition
C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CAE	Centre d'analyse économique
Capès	Certificat d'aptitude au professorat de l'enseignement du second degré
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCRA	Comité consultatif de la recherche architecturale
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CEAA	Certificat d'études approfondies en architecture
CEF	Centre pour les études en France
Cerege	Centre européen de recherche et d'enseignement des géosciences de l'environnement
Cerimed	Centre européen de recherche en imagerie médicale
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CG	Conseil général
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité

CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cive	Conseil des initiatives et de la vie étudiante
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CM	Cours magistraux
Cnap	Corps national des astronomes et physiciens
Cnes	Centre national d'études spatiales
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNU	Conseil national des universités
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
Cos	Comité d'orientation stratégique
Costi	Comité d'orientation pour les systèmes et technologies de l'information
CPE	Commission paritaire d'établissement
CPER	Contrat de plans État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
CPR	Conseil de la pédagogie et de la recherche (Écoles d'architecture)
CPU	Conférence des présidents d'université
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
CR	Commission de la recherche
Cri	Centre de ressources informatiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CTI	Commission des titres d'ingénieur
CTU	Centre de télé-enseignement universitaire
Cuef	Centre universitaire d'études françaises
CV	Curriculum vitae

## D

D	(LMD) Doctorat
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DEA	Diplôme d'État d'architecte
DEA	Diplôme d'études approfondies
DEEA	Diplôme d'études en architecture
Depp	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGS	Directeur général des services
DPEA	Diplôme propre aux écoles d'architecture
DRH	Direction des ressources humaines
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECN	Examen classant national
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
Engref	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
Eni	École nationale d'ingénieurs
ENM	École nationale de la magistrature

ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPS	Éducation physique et sportive
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
Equipex	Équipement d'excellence
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
ERP	Établissement recevant du public
ESA	<i>European Space Agency</i> - Agence spatiale européenne
ESC	École supérieure de commerce
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ETP	Équivalent temps plein

## F

Feder	Fonds européen de développement régional
FLE	Français langue étrangère
FOAD	Formation ouverte et à distance
FR	Fédérations de recherche
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
FST	Faculté des sciences et techniques

## G

GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
Geisha	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines

## H

Harpege	Harmonisation de la gestion des personnels (application informatique)
HC	Heures complémentaires
Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HCR	Haut comité à la recherche
HDR	Habilitation à diriger des recherches
H/E	Nombre d'heures d'enseignement équivalent TD par étudiant
HMONP	Habilitation à la maîtrise d'œuvre en son nom propre

## I

IAE	Institut d'administration des entreprises
IAR	Institut d'aménagement régional
Iatss	Ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
IDEX	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques
IFR	Institut fédératif de recherche
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche

Ineris	Institut national de l'environnement industriel des risques
Inpi	Institut national de la propriété industrielle
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Insu	Institut national des sciences de l'univers
IP	Internet protocol (adresse identifiant une machine sur le réseau)
lpag	Institut de préparation à l'administration générale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
ISBA TP	Institut supérieur du bâtiment et des travaux publics
Iso	Organisation internationale de normalisation
IST	Information scientifique et technique
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
ITER	<i>International Thermonuclear Experimental Reactor</i>
IUF	Institut universitaire de France
IUP	Institut universitaire professionnalisé
IUT	Institut universitaire de technologie

## J

JE	Jeune équipe
----	--------------

## L

L	(LMD) Licence
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LabEx	Laboratoire d'excellence
LEA	Langues étrangères appliquées
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
LMD	Licence-master-doctorat
Lolf	Loi organique relative aux lois de finances
LP	Licence professionnelle
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines

## M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1ère année, 2e année
MA	Maître assistant
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MERRI	Missions d'enseignement, recherche, référence, innovation
MRE	Mission relations entreprises
MSG	Maîtrise des sciences de gestion
MSH	Maison des sciences de l'homme
MST	Maîtrise des sciences et techniques
MUE	Mission université entreprise

## N

NBI	Nouvelle bonification indiciaire
Neige	Nouvelle écriture informatique de gestion des étudiants

## O

OEVP	Observatoire des études et de la vie professionnelle
OFVE	Observatoire des formations et de la vie étudiante
Onera	Office national d'études et de recherches aérospatiales
Onisep	Office national d'information sur les enseignements et les professions
Osu	Observatoire des sciences de l'univers
OVE	Observatoire de la vie étudiante

## P

P	(Master) professionnel
P/B	Potentiel/besoins
PACES	Première année commune aux études de santé
PCRD	Programme cadre de recherche et développement (programme européen)
PDG	Président directeur général
PES	Prime d'excellence scientifique
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PHRC	Programme hospitalier de recherche clinique
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PPE	Projet professionnel de l'étudiant
PPF	Programme pluriformations
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PES	Prime d'excellence scientifique
PRL	Plan réussite en licence
PRM	Personne responsable des marchés
PU-PH	Professeur des universités-Praticien hospitalier

## R

R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
Renater	Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
ROF	Référenciel de l'offre de formation (logiciel de gestion d'accréditation et de publication de l'offre de formation)
Rome	Registre officiel des métiers et emplois
RTRA	Réseau thématique de recherche avancée

## S

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satis	(Département) Sciences, art et techniques de l'image et du son
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
Sc	Sciences
SCD	Service commun de documentation
SCUIO	Service commun universitaire d'information et d'orientation

SCUIOP	Service commun universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
SDV	Sciences de la vie
Seva	Service de la valorisation de l'université
SG	Secrétariat général
SGA	Secrétaire général adjoint
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SIHAM	Application de gestion et de pilotage de la masse salariale et des emplois
Sifac	Système d'information financier analytique et comptable
SIUAPS	Service interuniversitaire des activités physiques et sportives
SIUH	Service interuniversitaire handicap
SPI	Sciences pour l'ingénieur
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
STS	Section de technicien supérieur
SRI	Service des relations internationales
SUAPSPA	Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUFA	Service universitaire de formation tout au long de la vie
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé

## T

TD	Travaux dirigés
TIC	Technologies de l'information et de la communication
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TG	Trésorerie générale
TGU	Très grandes unités
TOEFL	<i>Test of english as a foreign language</i> (test d'anglais en tant que langue étrangère)
TOEIC	<i>Test of english for international communication</i>
TP	Travaux pratiques

## U

UBL	Université Bretagne Loire (ComUE)
UBS	Université Bretagne Sud
UBO	Université de Bretagne Occidentale
UE	Unité d'enseignement
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMVF	Université médicale virtuelle francophone
UNR	Université numérique en région
UNT	Universités numériques thématiques
UPA	Unité pédagogique d'architecture
UPR	Unité propre de recherche
UPS	Unité propre de service
USR	Unité de service et de recherche
UV	Unité de valeur

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

## W

Wifi  
WoS

*Wireless Fidelity* (Fidélité sans fil)  
*Web of sciences*

# Observations de la présidente de l'université Bretagne-Sud



Lorient, le 20 janvier 2022

**DOSSIER SUIVI PAR :**

Cabinet  
[presidente@univ-ubs.fr](mailto:presidente@univ-ubs.fr)  
02 97 87 66 10

**REF :** VD-CLH-MHT 20220103

**OBJET :** Rapport d'évaluation – réponse de l'Université Bretagne Sud

La Présidente  
de l'Université Bretagne Sud

à

HCERES  
Monsieur le Directeur  
Pierre GLAUDES  
2 rue Albert Einstein  
75013 PARIS

Monsieur le Directeur,

Je tiens à remercier vivement le comité d'experts pour le travail réalisé et pour ce rapport d'évaluation de notre Université. Les observations et les recommandations qui s'y trouvent nous seront d'une grande utilité pour la période qui s'ouvre et la contractualisation future. Je remercie également la communauté universitaire pour son investissement dans ce processus d'évaluation et en particulier dans celui de la production d'une auto-évaluation complète et rigoureuse.

Le rapport souligne plusieurs points forts et excellents résultats obtenus par l'Université dont nous pouvons nous réjouir collectivement et qui témoignent de l'engagement et du travail accompli par la communauté tout entière. Il nous conforte dans la stratégie mise en œuvre, définie autour de trois enjeux essentiels :

- Former les étudiantes et les étudiants aux métiers d'aujourd'hui et de demain ; qu'ils deviennent des citoyens investis et vigilants face aux enjeux qui seront les leurs.
- Soutenir et amplifier notre recherche qui viendra irriguer l'innovation sur le territoire.
- Engager l'Université dans une nouvelle étape de son développement pour répondre aux défis sociétaux que sont l'urgence climatique, la durabilité, la santé, la révolution technologique et numérique.

Pour répondre à ces enjeux, l'Université Bretagne Sud revendique un positionnement stratégique différenciant, celui d'une Université "Nouvelle Génération" ouverte à son territoire, en lien avec le tiers secteur, fondée sur la cohésion de ses sites et la synergie des activités, qui fait de sa taille moyenne une force pour proposer un service public de l'enseignement supérieur et de la recherche de qualité. Cette identité affirmée sera le fil conducteur du prochain contrat d'établissement. Nous la faisons d'ores et déjà valoir par la forte





professionnalisation de nos formations, considérée comme “remarquable” dans le rapport, par la structuration en écosystème de notre recherche.

L'intensification et la formalisation de nos relations avec les collectivités locales, avec lesquelles le rapport invite à engager une réflexion commune, sont dès à présent mises en œuvre, notamment à travers la réponse par l'établissement à l'appel à projet du PIA4 Excellences. Les relations désormais consolidées avec le Conseil Départemental du Morbihan en sont une parfaite illustration. Le déploiement de la stratégie suppose également de s'appuyer sur nos partenaires de l'enseignement supérieur, en local et au-delà. Comme le souligne le rapport, l'Alliance Universitaire de Bretagne constitue une opportunité pour l'établissement pour renforcer les liens préexistants, tant en formation qu'en recherche ou lors des appels à projets. Nous continuerons à agir avec nos partenaires que sont l'UBO et l'ENIB tant que cela fait sens pour notre projet d'établissement. Un exemple concret est le souhait des trois membres de l'Alliance de disposer d'un portail commun pour présenter aux étudiants internationaux l'offre de formation des trois établissements et les atouts des territoires. Pour autant, nous croyons fermement aux vertus du multilatéralisme qui nous conduisent, par exemple, à nous engager également dans le projet d'alliance européenne Emerge, avec des Universités européennes qui nous ressemblent, pour intensifier notre développement à l'international.

Pour poursuivre nos projets, nous avons pleinement conscience de la nécessité d'évaluer les ressources et les moyens dont nous disposons. L'investissement de notre collectif est à saluer mais nous savons également qu'il suppose d'être bien accompagné pour maintenir la dynamique. À cet égard, nous partageons la position que vous exprimez sur le fait que le maintien de la qualité du service rendu par l'Université “reconnue par tous les interlocuteurs” requiert un effort combiné de l'établissement et de l'État. Cette démarche engagée avec l'État pour objectiver notre sous dotation va être poursuivie. Du côté de l'établissement, cela va supposer d'interroger l'existant, d'améliorer les pratiques, de prendre en compte les points d'amélioration mentionnés dans le rapport et de nous positionner dans une politique d'amélioration continue. Cela supposera également de veiller à une juste valorisation des services rendus par l'Université Bretagne Sud, une tarification de la formation professionnelle en phase avec la qualité des formations, des modèles économiques avec nos partenaires qui respectent nos équilibres.

Notre attention va porter sur le dialogue de gestion en interne, par la mise en place de Convention d'Objectifs et de Moyens (COM). Cette démarche engagée avec les composantes pourra être également déployée avec les laboratoires et les services. L'enjeu est à la fois de partager les objectifs stratégiques à différents niveaux de l'établissement et de s'intéresser aux moyens dans une perspective pluriannuelle. Le rapport invite à établir un travail de prospective plus approfondi en matière de besoins d'emplois et de financements. Il apparaît en effet nécessaire d'engager des moyens supplémentaires dans le pilotage global et continu



de l'établissement. Si la démarche qualité existe et guide les pratiques au quotidien, elle s'avère disséminée sans un véritable pilotage fin au niveau global. L'analyse de la structure financière du budget de l'établissement et de ses déséquilibres structurels sera désormais portée au sein d'une commission finance dont la composition est représentative de notre communauté.

Pour répondre aux défis à venir, l'Université place la question des compétences au cœur de son dispositif. Chaque emploi des personnels administratifs, de personnels enseignants & enseignants-chercheurs vacants fait l'objet d'une analyse de l'adéquation de la fiche de poste aux besoins de l'établissement. Pour l'élaboration d'une stratégie d'emplois, comme le recommande le comité, il s'agira de poursuivre la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences initiée à l'Université. L'atteinte de nos objectifs supposera de déterminer une cible d'emplois et de niveaux de compétences, d'analyser les écarts et de mettre en place un plan d'actions en Ressources Humaines en vue de réduire ces écarts. Cette démarche trouvera toute sa place dans les COM. L'organisation de notre université sera également interrogée en concertation avec les parties prenantes. Cela vaut pour notre organigramme qui pourra être ajusté en lien avec le projet d'établissement. Cela vaut également pour les fonctions support, comme le recommande le rapport, pour lesquelles une réorganisation pourra être envisagée de façon à dégager des marges de manœuvre en terme d'optimisation interne. Ce processus demande du temps et suppose de hiérarchiser les priorités. Une étude a été menée sur la chaîne de valeur de la scolarité. Elle pourra constituer un point de départ de la démarche. La chaîne de valeur autour de la fonction finance pourra également être ciblée.

Je tenais par ailleurs à vous apporter de nouveaux éclairages sur les points suivants :

L'offre de formation couvre les principaux champs disciplinaires et permet notamment aux étudiants en début de cursus de poursuivre en local les études de leurs choix. Cette offre de formation est qualifiée par le comité comme *“trop large au regard du nombre d'étudiants et jamais remise en cause au regard de la maîtrise de la masse salariale et de l'attractivité de certains diplômés”*. L'offre de formation est conçue en phase avec les objectifs stratégiques de l'Université. Elle apparaît adaptée aux besoins du territoire et qualitative, en témoigne l'insertion professionnelle de nos diplômés qui apparaît très satisfaisante. Les évolutions récentes de la carte de formation répondent aux orientations de l'État à travers la loi ORE et la réforme des études de santé. Nous portons néanmoins une attention particulière à proposer une offre de formation soutenable. Le cadrage des formations proposé pour la prochaine accréditation et voté dans les instances vise à rationaliser cette offre et traite en particulier l'ouverture des formations ou des enseignements à petits effectifs. Concernant l'attractivité de nos diplômés, la réflexion autour de la création “thématique” des écosystèmes d'innovation va guider le développement des formations. Le nombre de mentions de Master pourra être réduit avec notamment une plus forte mutualisation.

#### Présidence

27 Rue Armand Guillemot • BP 92116  
56321 LORIENT Cedex  
02 97 87 66 66  
[www.univ-ubs.fr](http://www.univ-ubs.fr)

**Université Bretagne Sud** : Faculté droit, sciences économiques & gestion • Faculté lettres, langues, sciences humaines & sociales • Faculté sciences & sciences de l'ingénieur • Ecole d'ingénieurs ENSIBS • IUT Lorient - Pontivy • IUT Vannes • 13 laboratoires de recherche.



Concernant les activités de recherche, notre démarche de structuration en écosystèmes est reconnue pertinente par le comité. Nous nous en félicitons. Nous partageons non seulement l'attention mais aussi l'opportunité d'intégrer les Sciences Humaines et Sociales dans notre dispositif. L'enjeu de la structuration en écosystème est bien l'adoption d'une approche proactive afin d'élargir la cible de nos entreprises partenaires et de faire connaître le potentiel de valorisation de la recherche de l'Université, tant en SHS qu'en sciences dures. La question du pilotage de la recherche est abordée dans le rapport. L'amélioration de ce pilotage passera par l'adoption d'un système d'information efficient qui devait être déployé au niveau national et qui n'est toujours pas mis en place. Pour autant, le système d'information de la recherche ne suffira pas à un meilleur pilotage. La recherche comme les autres secteurs de l'Université devra faire l'objet d'un pilotage documenté et traité au plus haut niveau.

Un dernier point renvoie au soutien financier de l'établissement dévolu aux contrats doctoraux qui est jugé insuffisant par le comité. L'Université a la ferme volonté de soutenir la recherche et la formation par la recherche. La sous dotation structurelle a simplement empêché jusqu'à l'établissement d'aller au-delà de la dotation de l'État. Grâce à ses liens de plus en plus étroits avec les entreprises du territoire et les collectivités, l'Université Bretagne Sud aura à cœur de proposer un nombre croissant de thèses CIFRE et de contrats doctoraux privés ainsi que des thèses par apprentissage.

L'équipe présidentielle a pris bonne note des recommandations du comité. Comme vous pouvez le remarquer, nous avons la volonté de nous appuyer sur les recommandations pour engager l'Université vers une nouvelle phase de son développement, qui pourra s'appuyer sur l'engagement de sa communauté, qui tirera encore et toujours avantage de la proximité qu'elle a su construire et qui placera l'innovation au cœur de son projet.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, en l'assurance de mes salutations distinguées.

Virginie Dupont

Présidente de  
l'Université Bretagne Sud

Signé par : Virginie Dupont  
Date : 20/01/2022  
Qualité : La Présidente



**Présidence**

27 Rue Armand Guillemot • BP 92116  
56321 LORIENT Cedex  
02 97 87 66 66  
[www.univ-ubs.fr](http://www.univ-ubs.fr)

**Université Bretagne Sud** : Faculté droit, sciences économiques & gestion • Faculté lettres, langues, sciences humaines & sociales • Faculté sciences & sciences de l'ingénieur • Ecole d'ingénieurs ENSIBS • IUT Lorient - Pontivy • IUT Vannes • 13 laboratoires de recherche.



## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Bretagne-Sud a eu lieu du 16 au 18 mars 2021. Le comité était présidé par Monsieur **Marc SAILLARD**, professeur des universités (physique) ; ancien président de l'université de Toulon.

Ont participé à cette évaluation :

- Monsieur **Jean-Philippe ESPALLARGAS**, étudiant en droit ; vice-président étudiant de l'université Côte d'Azur ;
- Madame **Emmanuelle GURTNER**, maître de conférences (économie) ; ancienne vice-présidente en charge des finances de l'université de Lorraine ;
- Monsieur **Oberdan LEO**, professeur (biologie) ; ancien vice-recteur à la recherche de l'université libre de Bruxelles ;
- Madame **Muriel SINANIDES**, directrice déléguée aux cadres supérieurs du CNRS ; ancienne directrice des ressources humaines de l'université Paris Diderot et de l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (Inria) ;
- Madame **Hélène TINTI**, responsable Open Innovation - Choose Paris Region.

Stéphane ONNÉE, conseiller scientifique, et Clémentine FRANCEZ-CARRERE, chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)