

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'UNIVERSITÉ RENNES 2

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2020-2021
VAGUE B

Rapport publié le 18/10/2021



Pour le Hcéres¹ :

Thierry Coulhon, Président

Au nom du comité d'experts² :

Daniel Filâtre, Président du comité

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

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

2 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	5
a/ De l'interrégional à l'infrarégional : évolutions du site	5
b/ Structuration du site rennais : projet UniR	5
3 / Caractérisation de l'établissement	6
4 / Contexte de l'évaluation.....	6
Le pilotage stratégique et opérationnel.....	8
1 / Le positionnement institutionnel.....	8
a/ Un positionnement institutionnel qu'il convient d'objectiver et de traduire concrètement	8
b/ Un projet territorial intégrateur dont la concrétisation est encore incertaine.....	9
2 / La stratégie institutionnelle.....	10
a/ Une réelle difficulté à clarifier ses orientations stratégiques.....	10
b/ L'urgence d'engager un travail sur les priorités en matière d'objectifs opérationnels	10
3 / L'organisation interne et la gouvernance	11
a/ Une gouvernance collégiale et participative qui doit trouver ses instruments de pilotage	11
b/ La démarche qualité est engagée mais elle demeure inaboutie	12
4 / Le pilotage opérationnel global.....	13
a/ La situation financière de l'université est maîtrisée mais reste fragile	13
b/ Le système d'information de l'université est bien structuré mais gagnerait à évoluer.....	13
c/ Le dialogue de gestion avec les composantes est largement fondé sur la reconduction de l'existant	13
d/ L'UR2 assure une bonne gestion des RH mais ne mène pas une politique pluriannuelle ambitieuse.	14
e/ L'UR2 met en œuvre une stratégie immobilière cohérente, mais le déploiement de celle-ci est contraint par les ressources disponibles	15
La recherche et la formation.....	17
1 / La politique de recherche	17
a/ De bonnes initiatives mais un dynamisme entravé par la dispersion des appuis, la faiblesse des instruments de pilotage et l'insuffisance des moyens affectés à une politique incitative à la recherche.....	17
b/ Une politique de culture scientifique dynamique et une valorisation de la recherche à amplifier auprès des milieux économiques	18
2 / La politique de formation tout au long de la vie.....	19
a/ Une identité clairement affichée, un pilotage renforcé mais des relais inopérants et des objectifs contradictoires.....	19
b/ Des atouts à valoriser	20
c/ Une absence d'indicateurs préjudiciable au pilotage de l'offre de formation	20
d/ Une fragilité au niveau des masters.....	20
e/ Des perspectives du côté de la formation continue	21
f/ Des avancées à consolider, des réticences historiques à vaincre	21
g/ Une équipe renouvelée et dynamique au service de la pédagogie et de la transformation numérique dont le potentiel est sous-employé.....	21
h/ Une internationalisation de la formation en deçà des ambitions affichées	22
3 / Le lien entre recherche et formation	23

a/ Un lien entre recherche et formation à consolider.	23
b/ Une volonté affirmée concernant la science ouverte mais qui doit encore se concrétiser.....	24
La réussite des étudiants.....	25
1/ Les parcours des étudiants, de l'orientation à l'insertion professionnelle	25
a/ Un service d'orientation et d'insertion professionnelle bien doté mais insuffisamment sollicité	25
b/ Un accompagnement en amont de l'entrée à l'université	25
c/ Des dispositifs pour favoriser la réussite étudiante, efficaces mais perfectibles.....	25
d/ Des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle dont l'efficacité n'est pas mesurée faute de suivi	25
e/ Une communication inadaptée	26
2/ La vie étudiante.....	26
Traitement des attentes de l'établissement	28
Conclusion.....	31
1 / Les points forts	32
2 / Les points faibles	32
3 / Les recommandations	32
Liste des sigles.....	33
Réponse de la présidente	40
Organisation de l'évaluation	43

Présentation de l'établissement

1 / Caractérisation du territoire

Peuplée de 3,3 millions d'habitants, la région Bretagne est composée d'une académie (Rennes) et comporte 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^e rang des régions de France métropolitaine¹. Elle se situe au 9^e rang des régions françaises pour le produit intérieur brut (PIB, près de 92 milliards d'euros en 2015), compte 1,37 millions d'emplois (9^e 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 %)². Trois pôles de compétitivité ont leur siège en région Bretagne : Mer Bretagne Atlantique à Brest/Plouzané³, Images & réseaux à Lannion⁴, Valorial à Rennes⁵. La Bretagne compte quatre universités⁶. En 2017, la région se place au 7^e rang national en matière de dépenses en recherche et développement (R&D)⁷. La production scientifique représente 4,5 % des publications nationales (8^e rang national) et 6,7 % des demandes nationales de brevets (tous domaines confondus) déposées à l'Office européen des brevets (3^e rang national)⁸. 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)⁹. À l'échelle de la région Bretagne, 85 EC 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 2020¹⁰.

Au moment de la visite (février 2021), deux coordinations territoriales¹¹ structurent le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'innovation de cette région. L'université de Bretagne Occidentale (UBO), l'université de Bretagne-Sud (UBS) et l'École nationale d'ingénieurs de Brest (ENIB) ont, conformément à l'ordonnance de 2018¹², conclu une convention de coordination territoriale sans chef de file pour donner naissance au 1^{er} janvier 2020 à l'Alliance Universitaire de Bretagne (AUB). Par ailleurs, une coordination territoriale centrée sur des établissements de l'ESR rennais est en construction, l'Université de Rennes (UniR), impliquant sept établissements (Université de Rennes 1 [UR1], Université 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])¹³. Au cours de l'année universitaire 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)¹⁴.

¹ 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.

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

³ 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/>.

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

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

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

⁷ 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€) ».

⁸ Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 76, 92.

⁹ 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 ».

¹⁰ Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 81 – IUF (six 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).

¹¹ Au sens de la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

¹² 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.

¹³ Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 22.

¹⁴ Strater diagnostic, Bretagne, édition décembre 2020, p. 8.

2 / Structuration de la coordination territoriale

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

Créée par décret le 6 janvier 2016¹⁵, la communauté d'universités et établissements (ComUE) Université Bretagne Loire (UBL) a été jusqu'au 31 décembre 2019¹⁶, date de sa dissolution, une structure de coordination 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 Loire¹⁷. 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'UR1. La ComUE comprenait également un collège doctoral regroupant les 11 écoles doctorales de l'ancien site breton-ligérien, collège toujours en place aujourd'hui. Par ailleurs, la ComUE portait l'actionnariat de la société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Ouest Valorisation au nom de l'ensemble de ses membres. L'actionnariat est désormais réparti entre les 13 établissements membres, ce que reconfigure 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'UEB¹⁸, et résultat d'un partenariat public-privé (PPP) avec Breizh Connect, formé conjointement par Eiffage et Orange. En concertation avec le rectorat et la région Bretagne, le choix a été fait 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 rassemble les établissements de l'AUB et les établissements partenaires du projet UniR, a été créé par arrêté préfectoral en décembre 2019.

b/ Structuration du site rennais : projet UniR

Six établissements rennais relevant du MESRI (ENSCR, ENS Rennes, Sciences Po Rennes, Insa Rennes, UR1 et d'UR2) ont mis en œuvre en 2017 le projet de création de l'UniR. Ils ont été rejoints en 2018 par l'EHESP, établissement à vocation nationale, qui souhaite participer activement à la structuration du site d'enseignement supérieur et de recherche de la métropole rennaise.

Dans une délibération commune votée par leur conseil d'administration respectif, les sept établissements fondateurs du projet d'UniR se sont engagés à mettre en place un regroupement territorial cohérent, afin de faire émerger une grande université de recherche et de formation, reconnue internationalement. Les sept établissements engagés dans le projet d'UniR accueillent pour l'année universitaire 2020-2021, 57 275 étudiants, dont 6 726 étudiants internationaux (soit 11,7 % de l'effectif total des étudiants) et 1 872 inscrits en 3^e cycle (soit 3,3 % de l'effectif total des étudiants), et comptent 5 852 personnels EC et Biats¹⁹.

¹⁵ 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.

¹⁶ Décret n° 2019-1597 du 31 décembre 2019 portant dissolution de l'établissement public à caractère scientifique, culturel, et professionnel « Université Bretagne Loire ».

¹⁷ Universités : Angers, Bretagne Occidentale (Brest), Bretagne-Sud (Lorient/Vannes), Le Mans, Nantes, Rennes 1 et Rennes 2 ; écoles : Ecole centrale de Nantes (ECN), Ecole des hautes études en santé publique (EHESP), Ecole nationale d'ingénieurs de Brest (Enib), École nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam), École nationale supérieure de chimie de Rennes (ENSCR), Ecole nationale supérieure des techniques avancées de Bretagne (Ensta), École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (Ensaï), 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 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).

¹⁸ 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.

¹⁹ Voir <https://www.univ-rennes.fr/comprendre/une-strategie-collective/> (page consultée le 12 février 2021, dernière modification de la page : 9 octobre 2020).

3 / Caractérisation de l'établissement

L'UR2 est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) créée en 1969 sur les bases de l'ancienne faculté de lettres de l'université de Rennes, elle-même héritière de l'université ducal de Bretagne fondée en 1460 à Nantes et transférée à Rennes en 1735. Au cours de l'année universitaire 2018-2019²⁰, l'université comptait 20 338 étudiants dont 62,5 % d'étudiantes et l'effectif se ventilait de la manière suivante : 16 517 étudiants (81,2%) en premier cycle, 3 330 (16,4%) en deuxième cycle et 491 (2,4%) en troisième cycle, 2 172 étudiants (10,7 %) étant par ailleurs issus de systèmes éducatifs étrangers. L'UR2 totalisait ainsi un peu plus de 25 % de l'effectif universitaire de la Région Bretagne²¹.

Les formations proposées par l'université comptent 80 mentions de diplômes de premier et second cycles réparties en trois diplômes d'études universitaires scientifiques et techniques (Deust), 17 licences générales, 11 licences professionnelles (LP), et 49 masters (dont quatre masters Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation [Meef]), soit un total de 101 parcours (dont 16 parcours Meef) ouverts à la formation initiale et continue. En troisième cycle, l'UR2 est par ailleurs accréditée pour délivrer 57 mentions de doctorat. À ces diplômes nationaux s'ajoutent 14 diplômes d'université exclusivement ouverts à la formation continue (FC)²² et huit préparations à l'agrégation.

En 2018²³, l'établissement totalisait 1 448 personnels : 779 enseignants et EC dont 567 titulaires (121 professeurs des universités (PR), 328 maîtres de conférences (MCF), 118 professeurs du second degré) et 669 Biatss dont 210 contractuels. L'université est organisée en cinq unités de formation et recherche (UFR) (arts, lettres, communication ; langues ; sciences humaines ; sciences sociales ; sciences et techniques des activités physiques et sportives [Staps]), elles-mêmes subdivisées en 24 départements de formation. Les activités de recherche sont conduites dans le cadre de 21 unités de recherche²⁴ dont cinq unités mixtes de recherche (UMR)²⁵ et 16 équipes d'accueil (EA)²⁶. La moitié des unités de recherche sont multisites et s'inscrivent dans le cadre de tutelles conjointes à plusieurs établissements du Grand Ouest de la France (Angers, Brest, Caen, Le Mans, Lorient, Nantes et Poitiers).

L'UR2 exerce ses activités sur 3 sites géographiques dont 2 sont situées sur la commune de Rennes : le campus Villejean (1 19 449 m²) et le campus La Harpe (20 736 m²), le campus Mazier (16 558 m²) étant situé quant à lui sur la commune de Saint-Brieuc où il accueille environ 900 étudiants (4,5% de l'effectif étudiant) dans le cadre de formations en Staps, administration économique et sociale, histoire, langues étrangères appliquées et arts du spectacle. Le patrimoine immobilier de l'université se déploie donc sur une surface totale de 156 743 m². Enfin, le budget²⁷ de l'université faisait apparaître en 2019 et en exécution un total de 1 14,2 M€ dont 94,5 M€ de masse salariale, 15,1 M€ de fonctionnement et 4,5 M€ d'investissement, pour un résultat net comptable de 140 k€.

4 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'UR2 par le Hcéres a eu lieu en 2016 et a été publiée le 10 janvier 2017. Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de cette précédente évaluation, qui a fait l'objet d'un suivi particulier des recommandations communiqué par l'établissement au Hcéres le 20 février 2019, et dont le comité a pu prendre connaissance.

La visite s'est déroulée du 2 au 4 février 2021 en distanciel, en raison de la crise sanitaire.

²⁰ Source : DataEsr, MESRI – SIES. Hors double-inscriptions et CPGE.

²¹ Source Strater Bretagne, 2020.

²² Rapport d'autoévaluation (RAE), Université Rennes 2, 2020, p. 42.

²³ Fiche Persé, MESRI, DGRH.

²⁴ RAE, université Rennes 2, 2020, p. 31 et ss.

²⁵ Littoral, Environnement, Télédétection, Géomatique (LETG) UMR CNRS 6554 ; Espaces et Sociétés (ESO), UMR CNRS 6590 ; Institut de Recherche Mathématiques de Rennes (IRMAR) UMR CNRS 6625 ; Laboratoire Archéologie et Histoire Merlat (LAHM), composante Rennes 2 du Centre de Recherche en Archéologie, Archéosciences, Histoire (CRéAAH) UMR CNRS 6566 ; Arènes : politique, santé publique, environnement, médias, UMR CNRS 6051.

²⁶ Arts : pratiques et poétiques ; Pratiques et Théories de l'Art Contemporain (PTAC) ; Histoire et Critique des Arts (HCA) ; Centre de recherche sur l'éducation, les apprentissages et la didactique (CREAD) ; Laboratoire de Psychologie : Cognition, Comportement, Communication (LP3C) ; Mouvement, Sport, Santé (M2S) ; Recherches en Psychopathologie et psychanalyse ; Anglophonie : Communautés et Écritures (ACE) ; Centre d'Études des Langues et Littératures Anciennes et Modernes (CELLAM) ; Centre de Recherche Bretonne et Celtique (CRBC Rennes) ; Équipe de recherche interlangues : mémoires, identités, territoires (ERIMIT) ; Linguistique Ingénierie et Didactique des Langues (LIDILE) ; Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales (LiRIS) ; Pôle de recherche francophonies, interculturel, communication, sociolinguistique (PREFics) ; Tempora (Laboratoire de sciences historiques) ; Violences, Identités, Politiques, Socialisations et Sports (VIP2S).

²⁷ DataEsr, Indicateurs financiers des opérateurs de l'enseignement supérieur français.

Le comité a intégré à ses réflexions les attentes exprimées par l'établissement lors d'une réunion qui s'est tenu le 19 octobre 2020. Ces dernières sont traitées dans le cadre de ce rapport et portent sur les problématiques suivantes :

- analyse des contraintes immobilières et financières afférentes au pilotage stratégique et opérationnel de l'université ;
- spécificité de l'articulation entre recherche et formation au sein de l'UR2 ;
- organisation du numérique au sein de l'université et en lien avec les partenaires académiques de l'établissement.

Le pilotage stratégique et opérationnel

1 / Le positionnement institutionnel

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

Université pluridisciplinaire principalement positionnée dans les domaines des sciences humaines et sociales (SHS), des arts, lettres, langues et des Staps, l'UR2 est un des acteurs importants de l'enseignement supérieur et de la recherche de la région Bretagne, dont elle accueille et forme plus du quart des étudiants. Très résiliente et fortement inscrite dans son territoire, l'université est encore marquée par l'histoire récente : la crise institutionnelle de 2014 ; l'abandon du projet de la ComUE inter-régionale UBL à la suite de l'échec de sa candidature à l'initiative d'excellence (Idex) et la dissolution qui en a résulté en 2019 ; la non labellisation de la candidature rennaise à l'Initiative Science-Innovation-Territoires-Économie (I-Site) en 2016. Ces chocs répétés ont conduit l'université et ses partenaires académiques locaux à se repositionner. Pour l'UR2, il s'est agi tout d'abord de retrouver un climat apaisé, ce dont témoigne la stabilité institutionnelle de l'établissement (réélection du président en 2019, accompagnée d'un renouvellement partiel de l'équipe de direction), mais aussi de s'engager dans le projet d'UniR, rassemblant les sept établissements d'enseignement supérieur et de recherche de la métropole rennaise. **Sans aucun doute, l'université est à un moment clef de son histoire, tant au niveau de son projet, que de son organisation ou de la cohésion de sa communauté.**

a/ Un positionnement institutionnel qu'il convient d'objectiver et de traduire concrètement

Le positionnement institutionnel de l'UR2 repose sur quatre piliers : afficher l'établissement comme une université humaniste et émancipatrice ; réaffirmer l'ambition de répondre aux défis contemporains ; s'intégrer pleinement dans l'environnement socio-économique local et régional ; porter le pilotage de la construction de l'UniR²⁸. Ces orientations se veulent être la signature de l'université et l'expression au plan stratégique des valeurs qui les sous-tendent : humanisme, émancipation, démocratie, solidarité et citoyenneté. On ne peut que saluer la priorité affichée par l'UR2, qui concerne le renforcement de l'engagement et des valeurs civiques, la promotion des débats publics, la lutte contre les discriminations. Elle témoigne d'un positionnement volontariste dans un monde soumis à de sérieux défis politiques, économiques et sociétaux. Toutefois, le comité regrette que ces principes très généraux, centrés sur les missions citoyennes d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, soient mis en avant sans que leur traduction sur le plan de la formation, de la recherche, de l'insertion professionnelle et de la valorisation soit effective²⁹. Ainsi, le comité s'interroge-t-il sur un tel positionnement qui semble destiné en priorité à la communauté de l'université pour la rassurer sur la détermination de l'établissement à défendre certains principes constitutifs de son identité, à maintenir sa cohésion interne et, en dernier ressort, à consolider le pacte social lui permettant d'assurer ses missions. Le comité respecte évidemment ce choix et a bien conscience des enjeux auxquels la gouvernance de l'université doit faire face. Mais **il invite à afficher ces orientations au regard de ses missions principales : la formation, les dispositifs d'apprentissage, la réussite de tous les étudiants, leur insertion professionnelle, la qualité de la recherche et les domaines d'excellence à promouvoir.** Il importe donc que l'UR2 traduise ses priorités en précisant les dispositifs et les projets précis sur lesquels elle compte s'appuyer, par exemple pour garantir la réussite des étudiants ou s'assurer que la science contribue à répondre aux défis sociétaux. Ainsi en est-il lorsqu'à maintes reprises, l'UR2 affirme son attachement à promouvoir la place des SHS et leur apport aux politiques publiques et aux débats de société. Cette ambition doit nécessairement être déclinée afin de mieux saisir les thématiques retenues, les territoires concernés et le plan d'actions, en n'omettant pas de préciser la place que l'université entend donner aux autres secteurs disciplinaires comme les arts, lettres langues (ALL) ou les Staps, qui sont engagés dans les écoles universitaires de recherche (EUR) obtenues par l'établissement³⁰.

Par ailleurs, l'établissement se définit comme une université résolument impliquée dans son environnement régional et culturel et affirme ses liens étroits avec les collectivités territoriales, au premier rang desquelles la Région Bretagne et la métropole de Rennes. C'est assurément un point fort de l'université. En effet, l'UR2 s'appuie fortement sur ses partenaires territoriaux qui reconnaissent son rôle et ses atouts³¹. **Le comité recommande toutefois à l'établissement de mieux clarifier ses engagements, notamment lorsqu'il s'agit de ses relations avec son environnement socio-économique.** Le comité souligne également avec intérêt la volonté

²⁸ RAE, université Rennes 2, 2020, pp. 7-10.

²⁹ cf. infra – références 9 à 15.

³⁰ Il s'agit des 2 EUR labellisées en 2019 au cours de la seconde vague du PIA 2 : « DIGISPORT », Digital Sport Sciences, École Universitaire de Recherche dans le domaine des sciences du sport, portée par l'Université Rennes 2 et « GS-CAPS », approches créatives de l'espace public, école universitaire de recherche dans le domaine de la création et de l'espace public portée par l'UR2. Cette EUR allie les compétences de 13 unités issues des arts, des humanités et des sciences humaines et sociales

³¹ Comme l'ont confirmé les entretiens.

de l'université de s'ouvrir davantage à l'international, en s'appuyant notamment sur le projet de site rennais. Il l'invite à poursuivre dans cette voie au vu des domaines clefs que couvre l'université³².

Il est une seconde interrogation suscitée par la manière dont l'UR2 définit son positionnement et qui a trait à la méthode utilisée. On attend généralement de cet exercice qu'il permette à l'établissement de définir sa position au sein du système de l'ESRI et de se projeter dans les années futures. Or, dans cette démarche, l'université paraît trop timorée, alors qu'elle rencontre des succès dans plusieurs domaines liés à la formation, la recherche, l'innovation et la vie étudiante. La lecture du rapport d'autoévaluation (RAE) comme les entretiens ne permettent pas de saisir clairement le modèle d'université que vise l'établissement, au-delà des déclarations commentées ci-dessus. En l'absence de diagnostic précis et d'exercice de prospective, on ne peut donc pas comprendre quelle transformation l'université entend poursuivre, par-delà son projet de contribuer à la réalisation d'UniR. **Il est ainsi surprenant que l'université ne se saisisse pas des leviers remarquables ou des avancées réelles à sa disposition³³. La réflexion pourrait pleinement intégrer les modalités participatives auxquelles l'université est attachée et mobiliser ses nombreux potentiels.**

b/ Un projet territorial intégrateur dont la concrétisation est encore incertaine

Au sein du projet d'UniR porté par les sept établissements rennais, l'UR2, au travers de son président, s'est vu confier par ses partenaires et les collectivités publiques, un rôle de pilote et de coordonnateur. C'est à la fois une reconnaissance et un point clef du positionnement de l'université, ce que l'équipe de direction a compris en s'engageant avec détermination dans cette coordination. Le comité l'encourage dans cette voie tant ce projet et le travail collectif auquel il donne lieu entre les équipes de chaque établissement constituent un vrai levier de développement et portent déjà leurs fruits³⁴. Toutefois, il est clair qu'après les précédents échecs, un tel projet présente des risques réels. **Les partenaires ont fait le choix d'une construction progressive en plusieurs étapes : une coordination territoriale établie, un projet de site à construire collectivement³⁵ et un établissement expérimental unique qui pourrait être créé à moyen terme. Cette méthode visant à aboutir à un projet intégrateur ambitieux, tout en conservant l'adhésion nécessaire des communautés universitaires des parties prenantes, est légitime. Toutefois, le comité recommande de veiller à ce que les temporalités de mise en œuvre d'une telle trajectoire ne soient pas trop étirées.**

Pour ce faire, il semble indispensable de s'appuyer d'abord sur les projets déjà réalisés ou en cours, notamment ceux qui articulent plusieurs champs disciplinaires. Les succès obtenus par le site, tels le nouveau cursus universitaire (NCU) et les EUR au sein desquels l'UR2 est engagée sont un point d'appui significatif. Il est aussi nécessaire de poursuivre le travail mené tout au long des années précédentes et d'accentuer les échanges pour dessiner les contours de cette nouvelle structuration du site rennais. Pour ce faire, UR2 peut avec intérêt renforcer les liens avec les autres établissements partenaires et les organismes de recherche, et s'appuyer sur la volonté et l'engagement des partenaires territoriaux pour contribuer à **faire émerger et à structurer un projet scientifique commun, centré sur le triptyque formation-recherche-valorisation et sur les grands potentiels scientifiques, qui donnerait au site rennais sa signature et sa marque**. Dans ce cadre, l'UR2 devra jouer pleinement la carte de la complémentarité et de l'interdisciplinarité, ce qui ne saurait mettre en cause son ambition de devenir université de référence pour les SHS.

Le comité ne peut qu'inciter l'UR2 à travailler de concert avec les établissements partenaires du projet UniR afin de concrétiser cette orientation, en y intégrant en même temps la qualité de la vie étudiante et universitaire.

Enfin, si la mobilisation des équipes de direction et notamment celle de l'UR2 est très forte, il est indispensable de renforcer le travail de communication avec les communautés universitaires et étudiantes de l'établissement et probablement du site. Certes, tout un ensemble d'informations et d'annonces autour du projet sont régulièrement transmises, témoignant de la sorte d'un souci de démocratie et de transparence. Mais, il semble nécessaire d'intégrer davantage toutes les parties concernées par le projet UniR, de s'appuyer sur les atouts de l'université comme du site et de souligner l'intérêt des coopérations engagées. Il faut espérer que la fin de la crise sanitaire permettra prochainement d'engager plus avant ce travail collectif d'association et de réflexion partagée pour imaginer les formes possibles d'UniR. Le comité ne peut qu'inciter l'UR2 à poursuivre dans cette voie, tant il est convaincu de l'intérêt du projet pour l'évolution de l'université et du site rennais.

³² Voir Référence 12 – *Infra*.

³³ Comme on le verra plus avant dans ce rapport : références 9-10 -11 -12, notamment.

³⁴ Les établissements associés au projet UniR se sont ainsi dotés en septembre 2019 d'un plan d'actions très étoffé à court et moyen terme couvrant un nombre important de domaines (recherche, formation, valorisation et entrepreneuriat, vie étudiante, international, responsabilité sociale et sociétale, numérique, fonctions support et soutien) et impliquant la mise en œuvre de quelques dizaines d'actions concrètes – université de Rennes, Plan d'actions, sept. 2019.

³⁵ Plan d'actions UniR.

2 / La stratégie institutionnelle

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

a/ Une réelle difficulté à clarifier ses orientations stratégiques

Cette partie du référentiel, pourtant bien renseignée dans le RAE, exprime la difficulté que rencontre l'UR2 à clarifier ses orientations stratégiques et à les traduire de manière opérationnelle. Or des remarques similaires avaient été formulées lors de la précédente évaluation où il avait été recommandé à l'établissement d'identifier des axes clairs structurant sa politique scientifique et l'offre de formation, notamment en exploitant les initiatives à fort potentiel³⁶. Dans le suivi des recommandations à mi-parcours³⁷, l'université indiquait que ce travail sur ses priorités scientifiques et académiques était engagé et s'opérait nécessairement au sein de la recomposition en cours du site rennais. Cette réponse est tout à fait recevable. Pour autant, la lecture du RAE établi pour la présente évaluation ne lève pas le doute que l'on ressent sur la capacité de l'université à définir ses grands objectifs opérationnels, à établir entre eux des priorités et à définir des plans d'action. **L'impression qui prévaut est que si l'université semble savoir où elle veut aller de manière très générale comme on l'a vu, le chemin pour y parvenir n'est pas assez balisé.** Et en même temps, l'université affiche une certaine distance face à un tel exercice. Ainsi, dans le domaine de la formation, elle revendique son refus de la spécialisation disciplinaire ou de la fermeture de mentions peu attractives. Elle entend être un établissement généraliste « sans se transformer pour autant en collège universitaire, ni se fossiliser »³⁸. Autre exemple, sur le plan de la stratégie scientifique, l'université justifie sa volonté de ne pas en préciser les axes principaux par la difficulté à mettre en œuvre une politique de spécialisation thématique en SHS³⁹. Le comité s'étonne de l'affichage d'une telle position. Pourtant dans son suivi des recommandations, l'UR2 esquissait un mouvement dans cette direction, dont la création de 2 EUR interdisciplinaires à vocation internationale associant formation et recherche est un exemple, tout comme le travail scientifique mené au sein de certaines UMR dans les secteurs des mathématiques, de l'environnement ou des sciences sociales⁴⁰.

b/ L'urgence d'engager un travail sur les priorités en matière d'objectifs opérationnels

De toute évidence, la difficulté à préciser ses choix stratégiques dessine pour l'établissement une voie étroite de développement. Car si l'on comprend qu'il puisse exister des tensions en interne, il y a nécessité à ce que l'université définisse ses priorités en formation et recherche, au risque de se priver d'apparaître comme une université phare et attractive dans certaines thématiques ou projets scientifiques. Le comité considère que l'UR2 doit avec courage et détermination s'engager dans ce travail.

Pour autant, de nombreux résultats peuvent être mis à l'actif de l'UR2 : la labellisation des projets PIA associant d'autres établissements d'enseignement supérieur ; un grand nombre de partenariats avec les institutions locales et régionales autour de la contribution des SHS et des arts ; des participations au sein de programmes européens et internationaux ; un fort investissement autour de la réussite étudiante, notamment en licence ; des programmes de lutte contre les discriminations ou en faveur du développement durable. L'UR2 est donc dans une situation paradoxale où des initiatives et des projets porteurs sont engagés sans pour autant qu'un travail de déclinaison de grandes priorités stratégiques et de définition d'objectifs opérationnels soit opéré. Cette position la conduit à une posture institutionnelle prudente, pour éviter toute crise politique interne, au risque d'un immobilisme sur de nombreux autres domaines. C'est pourquoi **le comité recommande à l'université de s'engager, sérieusement et sans réserve, dans un projet stratégique global conforme à ses missions universitaires, en adoptant une vision prospective et créatrice, en lien avec ses valeurs et dans le cadre d'une démarche partagée.**

Cette recommandation implique **que l'établissement adopte des dispositifs opérationnels de pilotage plus avancés et qu'il puisse disposer d'outils et d'indicateurs qui sont nettement insuffisants à l'heure actuelle.** Certes, dans la période récente, l'université s'est engagée dans cette voie, consciente qu'un certain nombre de ces indicateurs lui manquaient pour évaluer son action et améliorer le pilotage pluriannuel. Mais, même si ce qui a été entrepris est une avancée, on ne peut que conseiller à l'université d'adopter une vision moins restrictive des outils de pilotage et de la gestion pluriannuelle. Indépendamment de l'adhésion de toutes les parties prenantes à la politique de l'université, cette voie est essentielle pour qu'elle définisse et suive sa trajectoire. Mais elle l'est

³⁶ Hcéres, Évaluation de l'UR2, campagne d'évaluation 2015-2016, pp. 31-32.

³⁷ Actions mises en œuvre par l'UR2 en réponse aux recommandations contenues dans le rapport d'évaluation Hcéres de 2016, février 2019.

³⁸ UR2, Orientations stratégiques 2022-2026, Novembre 2020.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ De la même manière, l'université omet dans le RAE de mettre en avant la dimension recherche/innovation et la dimension interdisciplinaire, alors que ce sont des atouts que l'UR2 pourrait mettre en avant dans le projet de structuration du site rennais en cours.

également dans la perspective de l'UniR où l'UR2 doit mieux définir son identité, ses forces et sa trajectoire dans l'écosystème rennais d'enseignement supérieur et de recherche.

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 gouvernance collégiale et participative qui doit trouver ses instruments de pilotage

La gouvernance de l'UR2 se caractérise par deux traits saillants et revendiqués : une gouvernance collégiale et un principe de démocratie participative. Ce modèle de gouvernance a incontestablement permis de recréer une excellente qualité des relations sociales internes à l'établissement, notamment au sein du comité technique (CT), du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et plus généralement des instances, malgré une période très dure au plan social et sanitaire. Elle permet également de maintenir l'établissement sur une ligne d'équilibre au plan financier, malgré une situation contrainte. En ce sens et de manière globale, la gouvernance a atteint ses objectifs : après une période de forte tension, l'établissement est apaisé et ses objectifs d'équilibre budgétaire sont atteints. Pour autant, il convient de se demander si cette organisation permet à l'université d'assurer son pilotage et le suivi de ses actions. En effet, cette relative sérénité s'accompagne de difficultés organisationnelles dans la prise de décision stratégique et la diffusion de l'information. La comitologie mise en place par l'équipe dirigeante de l'université repose sur un nombre élevé d'instances de discussions, d'espaces de débats et de confrontation d'idées. C'est certainement un atout. Mais le lieu et les modalités de la prise de décision finale ne sont pas toujours clairement identifiés. Par ailleurs, l'articulation entre le niveau de la présidence et celui des composantes (UFR, départements ou unités de recherche) est considéré comme perfectible par tous les acteurs. Pour gagner en efficacité, **le comité recommande de revoir l'organisation du conseil des directeurs de composantes⁴¹** en diminuant le nombre de participants et en favorisant la régularité des réunions, dont les ordres du jour et les décisions gagneraient à être clarifiés.

La communication portée par le cabinet de la présidence a le mérite d'être parfaitement maîtrisée, homogène et centralisée. Elle souffre cependant d'un manque de lignes stratégiques directrices qui permettraient de la qualifier plus précisément, au-delà de l'attachement historique aux valeurs qui marquent l'UR2 : démocratie participative, innovation sociétale, respect des acteurs, ouverture à la société civile, etc. Ce manque peut devenir une difficulté dans le cadre de la mise en place de l'UniR, alors même que l'université aura à préserver ces valeurs fondamentales. Par ailleurs, sur le plan institutionnel, on note que les UFR ne peuvent communiquer que par l'intermédiaire de la présidence. C'est un choix simple qui traduit la volonté de l'établissement de maîtriser sa communication. Toutefois, **une liaison plus fonctionnelle entre UFR, unité de recherche (UR) et cellule de communication serait de nature à mieux situer les spécificités des différentes composantes de l'université.**

En matière de suivi des décisions, notamment des décisions stratégiques, il existe une carence d'indicateurs clairs, partagés et connus de la communauté et suivis de manière régulière. Dans le cadre du projet d'établissement, l'identification plus régulière de jalons et de cibles permettrait de consolider la trajectoire vertueuse sur laquelle s'est engagé l'établissement. C'est tout particulièrement le cas du projet d'UniR qui, en matière de gouvernance, constitue un horizon essentiel. Les services de l'ensemble des différents partenaires ont clairement intégré cet objectif, et travaillent en commun en matière d'architecture administrative, de pilotage, de partage de l'information. Ainsi, pour l'UR2, les effets du projet d'UniR sur les formes d'organisation, sur les périmètres des composantes et sur les échelons de décision politique sont des sujets importants. L'ensemble des composantes et des services auraient désormais intérêt à s'en saisir. Il s'agit donc **d'adopter une démarche de projet partagé qui, forte des succès rencontrés, des avancées des divers groupes de travail et de l'apport des nouveaux outils mis en commun, puisse proposer aux acteurs, aux composantes et aux services, un chemin clair et des étapes identifiées.**

S'agissant de la politique numérique de l'établissement, l'existence d'un groupe de travail sur les usages en la matière⁴² a permis de créer un espace de dialogue. Mais malgré une année et demie d'existence, il n'a pas encore abouti à la définition d'une ligne stratégique claire. Les acteurs entendus par le comité convergent pourtant vers le principe d'une politique numérique qui puisse relier la problématique des usages (portée notamment au sein du service universitaire de pédagogie [Sup]) et celle des outils, portée par la direction des

⁴¹ Le conseil des directeurs de composantes réunit actuellement l'ensemble des directeurs d'UFR, d'UR et de départements. Le RAE reconnaît à juste titre « qu'il a du mal à fonctionner, du fait du nombre trop important des membres (près de 45) et des agendas très chargés » (RAE, p. 14).

⁴² Groupe d'usage numérique composé par la vice-présidence chargée de la documentation et de la transition numérique, la vice-présidence formation et vie universitaire, la direction générale des services (DGS) adjointe, la direction du Crea, la DSI et la direction du Sup.

systèmes d'information (DSI). C'est sous cet angle que l'université pourrait utilement penser la question de l'articulation des moyens audiovisuels, actuellement gérés au sein du centre de ressources et d'études audiovisuels (Crea) distinct du Sup, à **une politique du numérique intégrant dans un même continuum systèmes, usages et prise en compte des attentes des usagers.**

S'agissant de l'organisation, la gouvernance ne dispose pas d'instruments clairs permettant de relier les missions de recherche et de formation. Les logiques d'action et de décision sont cloisonnées. Ainsi, la direction de la recherche et de la valorisation (DRV) n'est pas liée aux cellules consacrées à la recherche dans, les composantes, et n'est pas en charge des grands projets de recherche structurants (EUR, notamment). D'autre part, le dialogue de gestion n'intègre pas l'articulation entre la politique en matière de recherche et la politique en matière de formation, à moins qu'elle ne s'opère au sein des UFR mais sans formalisation précise du rôle des uns et des autres. **La possibilité ou l'obligation donnée aux UFR de préciser leur stratégie en matière de formation et de recherche, et le conditionnement de tout ou partie des moyens alloués à la pertinence et à la cohérence de cette stratégie par rapport au projet d'établissement, seraient de nature à responsabiliser les acteurs, à mieux rendre visible l'articulation entre UR et UFR, et à permettre à ces dernières d'être davantage partie prenante des orientations stratégiques de l'établissement.** On y reviendra plus avant dans ce rapport.

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

b/ La démarche qualité est engagée mais elle demeure inaboutie

À la suite de la précédente évaluation, l'UR2 a posé les bases d'une démarche qualité sans encore s'y engager totalement. Aujourd'hui, la démarche qualité est affichée et portée par la présidence et la direction générale des services (DGS) de l'établissement, comme un objectif clé qui devrait s'intégrer dans le choix des outils de pilotage, en lien avec les partenaires du projet d'UniR. Le comité constate que ce choix est celui d'une équipe très resserrée, auprès de la présidence, et non celui d'un service se consacrant à cette mission. Ce portage peut être un gage d'efficacité indéniable mais dans cette logique, l'ensemble des services devront se mobiliser dès maintenant pour garantir le déploiement de la démarche.

L'existence d'une seule personne ressource, tout à la fois vice-présidente en charge du projet d'établissement et responsable administrative des questions de qualité, traduit la faiblesse des moyens alloués à cette mission importante. Un recrutement d'un second agent est en cours, suite au départ de l'occupant de ce poste de chargé de projet. Il est prévu de regrouper dorénavant ces deux personnes dans une cellule qualité, rattachée au DGS et apparaissant comme telle dans l'organigramme, alors que la charge de mission « qualité » n'y est pas mentionnée actuellement. Il s'agit d'une bonne décision, mais sans doute insuffisante, tout comme les moyens alloués.

Si les réflexions sont nombreuses et des diagnostics sont posés, il apparaît que l'université manque là encore de procédures et d'outils permettant de rendre plus opérationnelle cette politique de la qualité. **Ainsi, après une première période marquée par un portage présidentiel, gage de réussite du déploiement de la démarche qualité, le comité estime qu'il est nécessaire d'élargir celle-ci aux autres décideurs politiques, en particulier auprès des directeurs et des responsables administratifs d'UFR.** Cet élargissement permettrait d'assurer l'appropriation des enjeux et la diffusion des outils. Cela semble urgent car si des démarches qualité existent dans certains services (DSI, service commun de la documentation [SCD]) et que d'autres ont pu obtenir des labels ou certifications (en FC notamment), on ne peut parler de démarche d'amélioration continue construite et suivie à l'UR2. Il faut noter que, contrairement à beaucoup d'universités, elle ne dispose pas encore d'un contrôleur de gestion et la fonction « pilotage » intégrée à la direction des finances est encore peu développée, hormis le domaine financier. Enfin, le projet d'UniR est une vraie chance pour déployer à grande échelle les processus qualité et adopter une architecture du système d'information. Là encore la stratégie menée par l'UR2 prépare cette échéance de manière positive, à la condition que l'engagement de l'université se déploie avec davantage de clarté et de volontarisme pour que cette période de maturation porte pleinement ses fruits.

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/ La situation financière de l'université est maîtrisée mais reste fragile

Dans son projet d'établissement 2017-2021, l'université se fixait pour objectif de « rééquilibrer la situation financière de l'établissement par la maîtrise de la masse salariale et l'optimisation des ressources ». L'atteinte de cet objectif est à mettre au crédit de l'université qui, au cours des dernières années, a réussi à dégager un résultat positif, alors que, du fait entre autres de créations d'emplois, sa masse salariale a augmenté. Dans la même période, l'investissement a été maintenu. Il convient donc de saluer cette gestion globalement maîtrisée. Cette situation reste cependant fragile, le résultat et la capacité d'autofinancement (CAF) présentant une tendance à la baisse depuis 2015⁴³.

b/ Le système d'information de l'université est bien structuré mais gagnerait à évoluer.

L'organisation de la fonction systèmes d'information (SI) est centralisée et dispose d'un budget récurrent permettant des investissements à hauteur d'environ 300 k€ euros chaque année. L'université utilise les logiciels de l'agence de mutualisation des universités et des établissements (Amue) et a mis en place récemment l'application « Organisation des services d'enseignement (OSE) » pour le suivi des services d'enseignement⁴⁴. La DSI a été très sollicitée depuis la crise sanitaire et a répondu aux besoins de mise à disposition de matériels et d'assistance aux utilisateurs en lien avec le service universitaire de pédagogie et le Crea. Les nouveaux projets de développement sont arbitrés par le vice-président documentation et transition numérique et la direction générale des services après concertation entre les membres d'un comité regroupant les utilisateurs (le comité stratégique du système d'Information [COSSI]). Comme on l'a vu précédemment, ce comité gagnerait à être lié au groupe des usages du numérique. Actuellement, la DSI mène une enquête annuelle de satisfaction faisant état de résultats très favorables à son action. C'est un point positif. L'université gagnerait en revanche à pousser plus avant l'urbanisation de l'ensemble des systèmes pour éviter la juxtaposition des différentes briques, les redondances et le manque de communication entre elles. **Le comité recommande à l'université de clarifier sa vision stratégique à long terme du système d'information.**

c/ Le dialogue de gestion avec les composantes est largement fondé sur la reconduction de l'existant

Le projet d'établissement 2017-2021 faisait état de la volonté de renforcer la cohérence et l'efficacité du dialogue de gestion avec les composantes. Cependant celui-ci n'a pas débouché, comme envisagé, sur des arbitrages et des redéploiements de moyens en fonction de la charge d'activités et de son évolution. Le constat posé sur l'insuffisance d'indicateurs permettant d'objectiver et de comparer ces charges est toujours d'actualité. En matière budgétaire, le dialogue de gestion s'appuie sur la situation des dépenses de l'année en cours, sans vision pluriannuelle. La revue des projets des UFR aboutit globalement à une reconduction des crédits. Le taux d'exécution des dépenses dans les UFR est très insuffisant⁴⁵, mais depuis 2019, face à ce problème, il a été décidé de ne débloquer en début d'année budgétaire que 85% des crédits inscrits, plutôt que d'ajuster le budget alloué à la réalité des dépenses constatées. Le dialogue de gestion porte également depuis 2020 sur les ressources humaines (RH), mais gagnerait à être mieux outillé et à intégrer une approche pluriannuelle. S'agissant du pilotage des RH, il semble qu'il y ait une distinction assez nette entre une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), pilotée par la direction des RH et un dialogue de gestion qui concerne les personnels enseignants et chercheurs, piloté davantage par l'équipe politique. Une articulation des démarches aurait des vertus positives. D'une manière générale, le dialogue de gestion gagnerait à être plus formalisé et à associer de manière plus explicite les UR. Il gagnerait enfin à dégager une expression claire de la stratégie des UFR élaborée en regard de leur demande globale de moyens, l'université pouvant s'engager pour sa part sur le soutien à cette stratégie, en cohérence avec celle de l'établissement. **Le comité suggère de mettre au point un dialogue de gestion plus précis, établissant, selon un processus bien partagé, le rôle et le niveau de concertation des différents acteurs et prenant la forme d'un contrat d'objectifs et de moyens pluriannuel (Com).** Cette logique de Com-serait de nature à conforter la dimension stratégique de cet échange, gage d'un vrai dialogue de gestion.

Dans ces conditions, force est de constater **l'absence de tableaux de bord et de suivi pluriannuel.** Divers indicateurs existent mais leur exploitation systématique et stratégique dans le pilotage fait défaut. Le comité

⁴³ Source : comptes financiers.

⁴⁴ L'application open-source OSE (Organisation des services d'enseignement) est une application de gestion créée par l'université de Caen Normandie.

⁴⁵ Source : entretiens, comptes financiers et rapport d'orientation budgétaire.

d'évaluation aurait souhaité disposer d'un état de l'évolution des effectifs étudiants sur les cinq dernières années, celui-ci n'a été fourni que sous la forme des remontées annuelles du systèmes d'information concernant le suivi de l'étudiant (SISE), sans une consolidation couvrant l'ensemble de la période de référence. Cependant l'établissement dispose de nombreuses données, qu'il juge fiables : effectifs, réussite aux examens, suivi des services, suivi budgétaire, suivi de la masse salariale, etc. Les directions élaborent des tableaux de suivi annuel dans leur domaine. Mais globalement, ces données ne sont pas exploitées et organisées de façon à fournir une vision synthétique et partagée de l'action de l'établissement, de ses réussites et de ses difficultés. **Le comité recommande à la direction de l'université de se doter d'un tableau de bord stratégique intégrant une dimension pluriannuelle.**

Toutefois l'université vient de mettre en place un système d'information décisionnel (SID) qui devrait être opérationnel à la rentrée 2021. Ce système a été développé par l'UR1, ce qui présente l'avantage d'un outil commun au site rennais. La première brique en test concerne les finances. Les RH et la formation devraient suivre. **Le comité encourage l'université à poursuivre résolument dans cette voie.**

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.

d/ L'UR2 assure une bonne gestion des RH mais ne mène pas une politique pluriannuelle ambitieuse.

L'effort fourni par l'UR2 en matière de pilotage de sa masse salariale a porté ses fruits. Si les marges de manœuvre sont extrêmement faibles, la **masse salariale est maîtrisée**. L'université ne gèle pas de supports d'emplois mais, en cas de vacance de postes, propose des reports de recrutement (avec pourvoi temporaire par des attachés temporaires d'enseignement et de recherche [ATER]) ou des redéploiements internes (plus faciles au sein des UFR qu'entre UFR). Ces actions sont une réponse pour gérer à court terme des ajustements rapides. Si des créations d'emplois ont eu lieu jusqu'en 2019 (entre 2016 et 2019, le nombre d'enseignants est passé de 753 à 781 et celui des Biatts de 434 à 450⁴⁶), ce n'est plus le cas depuis 2020, où l'objectif de contenir la croissance de la masse salariale à 1 % a été fixé. En 2021, ne seront publiés que des emplois Biatts afin de stabiliser des contractuels.

Le dialogue RH existe de manière fluide entre le niveau administratif et le niveau politique. Les arbitrages finaux sont pris entre les membres du bureau de coordination⁴⁷ et les représentants des 5 UFR pour favoriser une plus grande concertation.

Le comité de pilotage (Copil) RH⁴⁸ est un lieu d'échanges permettant d'éclairer le bureau de direction élargi lors des arbitrages en matière de RH. Cependant, les sujets qui y sont abordés concernent essentiellement des actes de gestion. Pour les orientations majeures de la politique RH, des projets plus stratégiques ont été engagés qui restent à approfondir ou à mettre en œuvre: la cartographie des fonctions et des indemnités, l'impact de l'évolution de l'offre des formations sur les campagnes d'emploi, le repyramidage (PR, MCF) dans certains domaines, etc.

L'université manque également d'indicateurs de pilotage permettant de transformer cette gestion des RH en une politique pluriannuelle des RH. La GPEC porte essentiellement sur les départs des personnels à la retraite et n'aborde pas l'approche par compétences. Elle n'est donc pas pleinement utilisée comme outil d'aide à la décision. Le déploiement du système d'information décisionnel permettra de fournir des indicateurs éclairant la prise de décision sur ces sujets.

Actuellement, un plan de formation est proposé aux personnels. S'il s'appuie sur des besoins individuels et des orientations stratégiques, il n'aborde pas les thématiques métiers liées à la transformation de l'université (numérique, harmonisation de pratiques professionnelles, montées en compétences techniques de certains métiers administratifs). Si la DRH joue un vrai rôle de proximité de gestion de carrières des personnels et met en place un plan de formation, elle n'a pas la possibilité d'accompagner individuellement des projets d'évolution ou de mobilité professionnelle. Il est intéressant de noter que le mouvement interne des personnels Biatts est maintenant commun aux établissements d'UniR, ce qui peut accroître leurs possibilités d'évolution, en matière de mobilité et d'avancement dans la carrière.

⁴⁶ Pour les Biatts, il s'agit des seuls emplois de titulaires, les fiches Persé du MESRI ne comportant pas les données relatives aux contractuels en 2019.

⁴⁷ Ce bureau est composé du président, du président du conseil académique (Cac), de la vice-présidente du conseil d'administration, du vice-président formation et vie universitaire (FVU), de la vice-présidente recherche, du vice-président RH et du dialogue social, du DGS, du DGSA, de la directrice de cabinet et de la cheffe de cabinet.

⁴⁸ Celui-ci est composé du président, du président du Cac, du vice-président RH et du dialogue social, du vice-président conditions de travail et action sociale, du vice-président en charge des moyens et des finances, de la direction des finances et du pilotage, du DGS, du DRH, de 2 directeurs d'UFR, de 2 membres élus du CA représentants du personnel, 4 membre élus du CAC représentants du personnel, et 2 membres élus du CT. Les deux élus vice-présidents étudiants sont invités selon l'ordre du jour de la séance.

De nombreuses actions en matière de conditions de travail existent : des actions en faveur des personnels et étudiants en situation de handicap, des actions sportives ou culturelles variées, des dispositifs d'action sociale. L'université met notamment en place un ensemble d'actions de prévention des violences sexuelles et sexistes. Pour autant, aucune stratégie ou démarche qualité de vie au travail n'est clairement posée. **In fine, il reste à l'UR2 à transformer ces efforts pour définir une politique de RH servant les orientations stratégiques de l'établissement** : il lui faudra nécessairement faire des choix pour répondre aux évolutions de sa politique de formation et de recherche.

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.

e/ L'UR2 met en œuvre une stratégie immobilière cohérente, mais le déploiement de celle-ci est contraint par les ressources disponibles

L'UR2 étend son activité sur 3 campus qui totalisent 156 743 m² de surface : à Rennes le campus de Villejean et le campus de La Harpe ; le campus Mazier à Saint-Brieuc, partagé avec l'UR1, l'institut de formation des professionnels en santé (IFPS) et le Crous accueillant un millier d'étudiants de l'UR2. L'état du bâti est de qualité hétérogène, mais tous les bâtiments ont obtenu un avis favorable des commissions de sécurité.

L'université a défini les grands axes de sa stratégie immobilière : maintien à niveau de son patrimoine, rationalisation et optimisation de l'occupation des espaces et des surfaces, accessibilité, prise en compte de la transition écologique et du développement durable (collecte des déchets, réduction de la consommation d'énergie), réalisation des opérations inscrites au contrat de plan État-Région (CPER).

Cette volonté de rationalisation du campus se traduit notamment par un rapatriement progressif de l'activité située au niveau du campus de La Harpe. Cette logique de rationalisation est portée par la direction de l'immobilier, en bonne intelligence avec les partenaires du projet UniR. La dimension de développement durable, au-delà de la réduction des surfaces, est à conforter. A ce jour, l'établissement ne souhaite pas la dévolution du patrimoine, mais une réflexion est engagée sur la l'avenir du campus de La Harpe et sa valorisation.

Depuis 2015, la direction de l'université a fait le choix de relancer l'investissement immobilier pour assurer le gros entretien⁴⁹. Elle y consacre 1 M€ par an, ce qui a permis d'améliorer la sécurité et l'accessibilité et d'engager les travaux nécessaires au maintien du clos et couvert. Le suivi du patrimoine et la logistique sont assurés par une direction centrale, la direction des ressources immobilières (DRIM). Toutefois, les UFR avaient coutume d'engager des travaux sur leur budget. Une rationalisation s'est opérée par la création en 2017 d'un fonds travaux mutualisé de 150 k€ par an, utilisé pour des travaux de maintenance et de rénovation de locaux. La nature et l'échéancier des travaux sont définis en concertation avec les UFR.

L'université bénéficie d'un fort soutien des collectivités territoriales. Ce soutien est particulièrement visible au niveau du campus Mazier, où le foncier et les équipements sont financés par l'agglomération de Saint-Brieuc et le département des Côtes-d'Armor, regroupés dans un syndicat de gestion, puis remis en dotation à l'État. La dernière réalisation a concerné, en lien également avec le Crous, la création d'un restaurant ouvert en 2020.

Toutefois, les grands projets de développement de l'université sont dépendants de financements externes, la CAF de l'université ne lui permet pas d'envisager de grosses opérations de restructuration. C'est grâce aux fonds prévus dans le CPER que deux bâtiments ont pu être rénovés à Villejean. Pour l'avenir l'UR2 a pu émarger au plan de relance à hauteur de 3,5 M€, ce qui rendra possible la réhabilitation d'un autre bâtiment sur le campus principal et la réfection de toits-terrasses. Les autres projets d'envergure, entre autres la densification du campus Villejean pour y relocaliser les activités des Staps et rétrocéder le campus La Harpe à la métropole, sont dépendants de l'obtention de crédits dans le futur CPER et du soutien de la Région, du département et de la métropole.

Les ressources internes qui concernent le suivi des opérations immobilières sont limitées. L'université ne dispose pas d'un SI patrimoine et se satisfait d'un ensemble d'outils dont les données sont ensuite croisées. La DRIM regroupe 60 agents, dont un grand nombre sont chargés de la logistique ou de l'entretien technique, et dont onze seulement sont de catégorie A50. Elle doit donc faire appel à de l'assistance à maîtrise d'ouvrage ou de la maîtrise d'œuvre pour assurer le suivi des grosses opérations. Le schéma pluriannuel stratégique immobilier (SPSI) voté en 2019 arrivait à échéance en 2020. Il doit donc être renouvelé. Un SPSI commun aux établissements

⁴⁹ GER : gros entretien renouvellement. Il s'agit de l'ensemble des opérations de maintenance lourde des bâtiments au-delà de la maintenance courante.

⁵⁰ 1 ingénieur de recherche, 5 ingénieurs d'études, 4 assistants ingénieurs, et 1 CDI.

membres de l'UniR est envisagé, mais n'est pas encore concrétisé. Cette piste de travail pourrait se révéler d'un grand intérêt pour l'UR2, qui aurait beaucoup à gagner à une mutualisation lui apportant les outils et les compétences métiers qui lui manquent.

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.

α/ De bonnes initiatives mais un dynamisme entravé par la dispersion des appuis, la faiblesse des instruments de pilotage et l'insuffisance des moyens affectés à une politique incitative à la recherche.

Dans la stratégie de l'UR2, la recherche, en particulier en lien avec la société, occupe une place importante et reconnue, notamment par les collectivités territoriales. L'établissement comprend 21 unités de recherche (dont quatre UMR en tutelle⁵¹), directement rattachées aux cinq UFR. L'objectif de développement de **l'interdisciplinarité ou de la transdisciplinarité** est clairement affiché par l'établissement, même si les EC paraissent très attachés aux disciplines, dont le respect leur semble nécessaire pour promouvoir la transdisciplinarité.

L'appui à la recherche est réel, mais éparpillé : des cellules recherche au sein de chacune des UFR, qui aident en particulier au montage des projets ANR (actuellement 16 ANR en stock : un de 2016, trois de 2017, huit de 2018, un de 2019, un de 2020 et trois projets en cours de contractualisation); une direction de la recherche et de la valorisation, composée de 17 personnels, qui aide au montage des projets européens ; une permanence hebdomadaire d'une ingénieure-projets européens, spécialisée en SHS, de la plate-forme régionale 2PE (plate-forme projets européens) visant à accompagner les EC susceptibles de répondre à ce type d'appel⁵². S'y ajoute, au niveau de la direction générale des services, une cellule PIA avec des chargées de projets. Ponctuellement, des soutiens sont apportés par la Maison des sciences de l'homme de Bretagne (MSHB), dont l'UR2 est membre fondateur⁵³, grâce à des appels à projets et à la mise à disposition de locaux pour des colloques et des séminaires. La MSHB représente par ailleurs un atout considérable pour fédérer les EC autour de thématiques et favoriser l'interdisciplinarité, en particulier autour des humanités numériques. Cet éparpillement a un avantage : un service de proximité est offert aux EC dans le cadre de leur UFR, ce qui est apprécié. Il a aussi des inconvénients : la DRV, qui n'est pas responsable des personnels des cellules recherche, n'a aucune vue d'ensemble sur ce qui se passe en recherche au sein de l'établissement et n'a par exemple aucun tableau synthétique sur les projets déposés. Sans que soit nécessairement rassemblé dans un même lieu l'ensemble du personnel recherche, ce qui serait sans doute difficile à faire compte tenu des habitudes prises, **le comité recommande que le personnel de ces cellules d'appui à la recherche soit directement rattaché à la DRV** de manière à favoriser les échanges d'information et à mener une politique globale d'appui à la recherche. **Le comité recommande également à l'université de travailler à une montée en compétence des personnels des cellules d'appui à la recherche**, en particulier en matière de maîtrise des langues étrangères (anglais en particulier), et de **doter sa DRV d'un logiciel de suivi des conventions**. La collecte **d'éléments de pilotage** permettrait aussi de mieux apprécier la **performance des unités de recherche**, en particulier en matière de publication. On ne peut que regretter l'absence de synthèse sur le niveau de production scientifique dans le RAE, malgré la mise en place de Hal.

Le budget de la recherche (incluant le budget des études doctorales) est de 845 k€, dont 475 k€ de dotations aux unités de recherche et 201 k€ pour différents dispositifs d'aide à la recherche. Les dotations aux unités de recherche sont essentiellement calculées en fonction des effectifs de celles-ci, sans tenir compte des spécificités disciplinaires, l'établissement considérant que pour les secteurs les plus coûteux, les appels à projets assurent le rééquilibrage. Le mode de répartition semble clair aux EC et ne suscite pas de critiques de fond. Les EC sont également satisfaits de la réceptivité de la vice-présidence recherche à leurs suggestions et l'université bénéficie d'un soutien financier important de la métropole de Rennes pour ses projets de recherche (aides d'installation, colloques, plateformes, etc.)⁵⁴

L'établissement a conscience de la **nécessité d'une politique incitative à la recherche**, en particulier pour orienter les EC vers les réponses à des appels à projets qui leur permettraient de financer leur recherche (actuellement l'UR2 ne compte aucun ERC). Un premier pas a été franchi depuis 2019, le nouveau référentiel d'équivalences horaires prévoyant une décharge pour un EC qui pilote un projet international ou s'engage

⁵¹ Le CNRS est l'ONR partenaire de l'UR2 au sein de ses unités de recherche. Dans ce cadre 10 chercheurs CNRS sont affectés à l'université Rennes 2 (4 à ESO et 6 à LETG), ainsi que 4 ITA, d'après le RAE (p. 31).

⁵² Le financement de cette ingénieure est assuré par la Région Bretagne avec l'appui du Fonds européen de développement régional (Feder).

⁵³ La MSHB est une unité de services et de recherche (USR) du CNRS à laquelle émargent 40 unités de recherche en SHS – UMR et UR confondues. Depuis sa création, elle est adossée à l'université Rennes 2 qui lui apporte le budget équivalent à celui du CNRS (environ 200 k € par an) – RAE, p. 35.

⁵⁴ Les montants ont été de 211 k€ en 2018, 57,5 k€ en 2019, 369 k€ en 2020 dont 200 k€ au titre de l'équipement de l'EUR Digisport.

dans un projet européen. Mais le nombre d'unités de compte envisagées (350)⁵⁵ reste très faible par comparaison avec d'autres lignes du référentiel. Il est nécessaire d'amplifier cette dynamique, d'autant plus que les résultats obtenus lors du dernier contrat (30 projets européens déposés, 11 retenus dont cinq du programme-cadre de recherche Horizon 2020) montrent le potentiel des EC. Une telle politique doit être également menée en matière de congés pour recherches ou conversions thématiques (CRCT). Sept semestres de CRCT accordés notamment à des maîtres de conférences préparant une HDR représentent un effectif faible. Le provisionnement des sommes nécessaires à une telle politique, sommes qui ne sont d'ailleurs pas considérables, permettrait d'accroître le niveau d'incitation à la recherche au sein de l'établissement.

La politique d'internationalisation de la recherche mériterait d'être amplifiée. Des efforts ont déjà été faits avec de bons résultats comme la création des chaires permettant l'accueil de chercheurs étrangers⁵⁶. Parmi celles-ci, la chaire des Amériques liée au Gis du même nom a permis de créer un réseau international de chercheurs particulièrement actif⁵⁷, ce qui en fait un lieu essentiel d'internationalisation de la recherche menée par l'université. Le service des relations internationales doit s'impliquer davantage dans cette internationalisation de la recherche, dans le cadre d'une politique coordonnée entre services. Depuis 2019, un groupe de travail Europe a été mis en place afin de réunir les équipes et d'appuyer une stratégie commune. Pour favoriser cette ouverture internationale, la traduction en anglais des supports de communication de la recherche récemment engagée est à poursuivre.

L'UR2 a su se saisir de la question de l'intégrité scientifique, en signant la charte de déontologie des métiers de la recherche, en nommant un référent intégrité scientifique et en mettant en place une commission intégrité scientifique-déontologie. Depuis trois ans, le référent a été saisi de treize signalements sur lesquels il a fait des recommandations. Un comité d'éthique vient d'être mis en place.

Afin de montrer le dynamisme de la recherche, l'établissement doit afficher plus clairement ses points forts et ses particularités scientifiques. En l'absence d'ERC, de laboratoires d'excellence (Labex) et d'équipements d'excellence (Équipex), la labellisation d'EUR a montré le dynamisme de la recherche dans le secteur des Staps et à l'articulation entre les arts et les SHS, mais d'autres secteurs peuvent être identifiés, notamment l'histoire, l'archéologie et la santé en coopération avec le CHU, en particulier s'agissant de l'axe handicap présent dans plusieurs UR. Enfin, l'Université pourrait mobiliser davantage le levier des « partenaires professionnels » pour développer des projets de recherche.

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 culture scientifique dynamique et une valorisation de la recherche à amplifier auprès des milieux économiques

La politique de culture scientifique et de valorisation menée dans le secteur des SHS, des ALL et des Staps est l'un des points forts de l'UR2. Un vice-président valorisation a été désigné, son action s'articulant à celle de deux vice-présidences : recherche et politique de site d'une part, sciences humaines et sociales, culture et sports d'autre part, en lien avec la présidence. Chaque UFR dispose d'une cellule recherche (Cf. réf. 9) dont les responsables ont été formés par la cellule juridique afin qu'ils sachent comment la Satt peut les accompagner. Un organe fonctionnel, le campus d'innovation de Rennes, dans lequel siègent les VP valorisation de chaque établissement, favorise l'échange de bonnes pratiques dans le cadre élargi de la future UniR. Une commission innovation-valorisation a été mise en place et plusieurs projets de valorisation émanant des unités de recherche sont valorisés grâce à une enveloppe de 20 k€ intégrée dans le budget recherche. Tous les projets déposés ne peuvent être financés, compte tenu de la relative modicité de cette enveloppe. **Dégager des moyens supplémentaires pour la recherche comme évoqué plus haut permettrait d'accroître le financement de ces projets de valorisation, de même que la mise en place du fonds de dotation auquel travaille l'UR2**, en l'absence d'une fondation. **Une meilleure reconnaissance des actions de valorisation dans le référentiel national d'équivalences horaires permettrait d'impliquer encore plus les EC des disciplines, par exemple littéraires**, qui semblent pour le moment moins impliqués dans cette politique que les EC en arts ou en Staps. Les EC qui s'y investissent bénéficient toutefois d'un bonus pour l'avancement de grade et donc pour leur carrière.

L'UR2 a de grandes ambitions sociétales. Elle a accueilli le village des sciences sur le campus de Villejean en 2018, en partenariat avec l'UR1, a lancé *Palimpseste*, revue thématique valorisant les recherches de l'UR2 sur

⁵⁵ Il s'agit de d'une enveloppe globale de 350 heures équivalent TD à répartir entre les porteurs de projets sous forme de décharges d'enseignement ou de rémunération complémentaire.

⁵⁶ Sur la chaire en humanités et sciences sociales, 9 chercheurs sont venus en 2018-2019 et 7 en 2019-2020 (2 reportés à la suite de la crise sanitaire). Sur la chaire des Amériques 6 chercheurs en 2018-2019 et 9 en 2019-2020 (1 reporté à la suite de la crise sanitaire).

⁵⁷ Le RAE (p. 35) signale ainsi plus de 50 thèses de doctorat, 10 HDR et environ 300 mémoires de masters recherche conduits dans le cadre des activités du GIS depuis 2003 ainsi que des cotutelles de thèses avec l'Argentine, le Brésil et le Chili.

des thèmes en lien avec l'actualité et la société : une cinquantaine de pages par numéro, trois numéros par an prévus, un comité éditorial avec de vrais reviews. Elle ambitionne aussi de créer un service à la collectivité afin de mettre les savoirs académiques au service des savoirs pratiques⁵⁸. Toutes ces démarches sont très positives. **Une plus grande attention à la diffusion de la culture scientifique à destination des publics scolaires serait nécessaire**, même si des actions ont déjà été entreprises, notamment en liaison avec l'association « Les Petits Débrouillards »⁵⁹. Par ailleurs, le service culturel de l'université participe à la valorisation de la recherche, par l'organisation de conférences ou des manifestations telles que les « Presses universitaires de Rennes (PUR) Cafés »⁶⁰. Il ambitionne de valoriser les collections scientifiques de l'université⁶¹.

Le vice-président valorisation travaille également en collaboration avec la Satt Ouest Valorisation dont l'université possède 0,8 % du capital social. Elle a aidé au développement de deux start-ups issues de l'UR2 : la plateforme Terra Clima qui propose un outil d'aide à la décision pour les viticulteurs grâce à un réseau de stations météo implanté au sein du vignoble et la plateforme Moovency qui a développé Kiméa, une solution logicielle permettant de détecter les risques de troubles musculo-squelettiques au travail et de prévenir ainsi les maladies professionnelles. Elle aide aussi l'UR2 au montage de thèses « conventions industrielles de formation par la recherche (Cifre) »⁶², au développement d'un modèle économique de ses plateformes pour la jouvence d'équipements et à l'accompagnement de projets de recherche montés avec des partenaires socio-économiques. Mais ceux-ci semblent encore peu nombreux. De manière générale, cette dynamique politique de valorisation semble davantage orientée vers le secteur public et le monde associatif. Le comité suggère d'accroître la valorisation et les liens avec le milieu économique et les entreprises.

L'UR2 intègre et soutient financièrement les PUR, l'un des principaux éditeurs en sciences humaines et sociales de France et l'une des pépites de cet établissement. La politique menée par ce service d'activités industrielles et commerciales (Saic), qui regroupe onze universités et a un budget annuel de 2,2 M€, révèle de bonnes orientations : choix d'un diffuseur plus efficace, limitation du nombre de livres publiés chaque année (de 350 à 200) afin de garantir la qualité du produit, engagement dans la construction d'un pôle numérique ambitieux, réponse à l'appel d'offres du Fonds national de la science ouverte pour répondre aux exigences actuelles de l'open access. **Il reste aux PUR à définir le modèle économique qui correspondrait à ce virage vers l'open access**. Même si les PUR en sont conscientes, cet enjeu reste majeur.

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 identité clairement affichée, un pilotage renforcé mais des relais inopérants et des objectifs contradictoires

L'UR2 affiche clairement ses spécificités, les SHS au sens large du terme englobant les lettres, les langues, les arts et le sport. Elle ambitionne d'ailleurs d'être chef de file à l'échelle nationale dans la promotion et la défense de ces disciplines sans qu'une stratégie pour atteindre cet objectif se dessine véritablement. L'université compte cinq UFR (Staps ; Arts, lettres, communication ; Langues ; Sciences humaines ; Sciences sociales) sur le site rennais, de tailles très inégales et un campus à Saint-Brieuc. Son offre de formation (trois DEUST, 17 licences, 11 LP, 49 masters, 101 parcours) est riche et diversifiée. **Il ressort de la lecture du RAE, comme des entretiens conduits dans le cadre de l'évaluation, un attachement assurément fort de la communauté aux activités de formation**, attachement perceptible dans les profils de postes d'EC où le poids de l'enseignement est prédominant. La nomination de 3 VP en charge de domaines très connexes mais bien articulés les uns par rapport aux autres (un VP formation et vie universitaire, un VP offre de formation, un VP FTLV, orientation-insertion professionnelle) témoigne de cet investissement de l'université pour la formation. Néanmoins, le pilotage stratégique de la formation en articulation avec les composantes manque de fluidité et il importera de redéfinir un niveau de discussion qui, sur ce point, soit pleinement opérationnel⁶³, en l'appuyant notamment sur une réflexion plus globale à mener dans le cadre de l'UniR.

⁵⁸ Voir Vote du CA du 29 janvier 2021 portant création de la mission « service universitaire à la collectivité ».

⁵⁹ Association qui mène des projets éducatifs aux sciences et aux techniques

⁶⁰ Les PUR Cafés sont le fruit d'une collaboration entre les éditions des Presses universitaires de Rennes (PUR), la radio étudiante C-lab et la Bibliothèque universitaire de Rennes 2.

⁶¹ Collection de photos aériennes et images satellitaires, collections de cartes géographiques, collection d'appareils anciens de psychométrie, collection d'objets scientifiques, collection de livres anciens dont 800 livres du XVI^e siècle, livres de littérature britannique, atlas, livres de géographie et de voyages, fonds d'ouvrage portugais, etc.

⁶² 10 Cifre en 2019, 17 en 2018.

⁶³ Cf. supra référence 4.

Avec la création d'un VP offre de formation, l'équipe des VP en charge des formations a été renforcée. Toutefois, **de l'avis du comité, les objectifs que l'université se donne en matière de pilotage de l'offre, en combinant stabilité et diversification, sont difficiles à atteindre**, compte tenu notamment des moyens dont l'université dispose. L'UR2 est pourtant consciente de la nécessité de faire évoluer une offre de formation qui reste dans son ensemble traditionnelle et éloignée des évolutions en matière d'insertion professionnelle notamment. Elle s'y est déjà partiellement employé en ébauchant une approche plus transversale ou en s'appuyant sur des ressources pouvant être mises au service de la collectivité. Mais il serait aussi opportun qu'elle engage une analyse des besoins de son bassin d'emploi en matière de profils et de compétences professionnels.

b/ Des atouts à valoriser

L'UR2 dispose d'atouts qui peuvent être les moteurs des évolutions futures. Ainsi le comité a observé une dynamique engagée dans le secteur du sport avec notamment l'EUR Digisport. De la même façon, le rôle privilégié des arts, des humanités et des sciences humaines et sociales au sein de l'université a donné lieu à la labellisation de l'EUR GS-CAPS⁶⁴. Enfin plusieurs formations, du niveau Deust au master en passant par la LP, ont le souci d'articuler théorie et pratique en coopérant avec des structures hébergées au sein de l'UR2 comme le Centre de formation aux carrières des bibliothèques, les Presses universitaires de Rennes ou l'Institut des sciences sociales du travail de l'ouest.

c/ Une absence d'indicateurs préjudiciable au pilotage de l'offre de formation

Le problème majeur de l'UR2 en matière de formation concerne les indicateurs et tableaux de bord permettant le pilotage de l'offre. Déjà lors de la précédente évaluation⁶⁵, l'établissement ne disposait pas de données précises sur le coût de l'offre de formation. Et force est de constater qu'aujourd'hui, l'état des lieux précis sur cet indicateur majeur est encore en voie d'élaboration. De manière plus générale, il a été difficile au comité d'obtenir des données sur l'évolution du nombre d'inscrits, sur les UE à très faibles effectifs, sur l'origine des étudiants en master et sur l'insertion professionnelle, par exemple. Or, de telles données aisément exploitables sont indispensables dans la perspective d'une aide à la décision.

La situation est assez différenciée en fonction des niveaux de formation. En licence, s'agissant du nombre d'inscrits, il a beaucoup été question au cours des entretiens de l'augmentation exponentielle des effectifs qui rendrait problématique l'organisation des enseignements. Or, cette affirmation est démentie par les faits puisque l'on constate une stabilité des effectifs en licence : 14 572 en 2014-2015 vs 14 629 en 2018-2019⁶⁶.

d/ Une fragilité au niveau des masters

En master, les données concernant les inscrits mettent en évidence une situation inquiétante. D'une part, **on observe une baisse constante des effectifs en 4 ans**, passant de 5 269 inscrits en 2016-2017 à 3 950 en 2019-2020⁶⁷. D'autre part, le ratio des inscrits en master comparé à celui des inscrits en licence est de l'ordre de 1/5 de l'effectif total quand la moyenne nationale est d'environ 1/3 (chiffres de l'année universitaire 2018-2019 : 15 429 inscrits en L / 3875 inscrits en M⁶⁸). Au-delà des formations en place, le nombre de parcours offerts est probablement trop important, eu égard au ratio du nombre d'inscrits rapporté au nombre de formations et de parcours proposés. Ainsi, pour 3 875 étudiants inscrits en master, on dénombre 49 mentions. Le problème concerne essentiellement les langues ; s'il paraît légitime et cohérent de conserver des formations très spécifiques liées à l'identité régionale, **une réflexion englobant l'ensemble du domaine linguistique s'impose.** Elle pourrait intégrer l'ensemble des actions à mener pour renforcer l'attractivité des masters de l'université en direction des étudiants : journées portes ouvertes, participation à des salons, formats pédagogiques, débouchés ou poursuite d'études, etc. Enfin, si pour réguler le nombre d'inscrits aux diplômes, des seuils d'ouverture des formations ont été votés (15 pour les masters à orientation professionnelle, 10 pour les masters à orientation recherche), les entretiens ont montré qu'ils n'étaient pas toujours respectés, voire, rarement.

Le comité attire l'attention de l'UR2 sur cette situation et le risque induit de devenir une université de proximité au rayonnement et à l'attractivité limités. Il y a donc une urgence à ouvrir le chantier de l'offre de formation en master qui se doit de devenir plus attractive. Par ailleurs, le sous-encadrement dans certains secteurs en tension (Psychologie, Staps, etc.) est manifeste, même si des moyens humains supplémentaires ont été accordés dans

⁶⁴ EUR consacrée aux approches créatives dans l'espace public.

⁶⁵ Hcéres, évaluation de l'université Rennes 2, campagne d'évaluation 2015-2016, p. 27

⁶⁶ Source : Tableau de bord de l'enseignement supérieur : les étudiants par établissements (hors doubles inscriptions CPGE), <https://data.esr.gouv.fr/FR/>.

⁶⁷ Données SISE.

⁶⁸ Rennes2 en chiffres. Intranet de l'université.

le cadre de la loi orientation et réussite des étudiants (ORE)⁶⁹. Aussi, **une meilleure répartition des moyens humains doit être sérieusement envisagée pour assurer une certaine équité dans la qualité des formations dispensées.**

e/ Des perspectives du côté de la formation continue

Le service de FC et alternance paraît en revanche particulièrement dynamique. Sous la responsabilité du VP formation tout au long de la vie, information, orientation et insertion professionnelle, une modularisation des diplômes de formation initiale a été entreprise par le service de FC de manière à les proposer dans le cadre de la formation tout au long de la vie. C'est également le service de FC qui, avec le concours du service universitaire d'information orientation - insertion professionnelle (SUIO-IP), est en charge de la déclinaison de l'offre en blocs de compétences ouvrant la voie à une FC personnalisable. Ils sont le socle du NCU IDE@L, projet porté par l'UR1 et auquel collaborent 10 établissements du site rennais. L'université est en effet consciente de l'importance de la déclinaison de l'offre en blocs de compétences puisqu'elle l'a mentionnée comme l'un des axes stratégiques majeurs à développer. Il pourrait être aussi intéressant de développer les liens entre FC et recherche, en modularisant certains séminaires et en poursuivant la politique de stages courts mentionnée dans le RAE.

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.

f/ Des avancées à consolider, des réticences historiques à vaincre

Bien que l'établissement indique dans son RAE que le contenu des formations est revu régulièrement en prenant en compte les réponses des étudiants⁷⁰, on constate que ces révisions se fondent sur des échanges verbaux et non sur une évaluation systématique des enseignements⁷¹. Par ailleurs, l'enquête globale sur les formations pilotée par l'observatoire de la vie étudiante (OVE) et organisée tous les deux ou trois ans ne saurait tenir lieu d'une véritable évaluation des enseignements par unité d'enseignement (UE). Dès lors, **les évolutions du contenu des formations ne peuvent se faire qu'à la marge.** De plus, les conseils de perfectionnement n'existent que dans les formations à visée professionnalisante ; à ce jour 41 conseils sont répertoriés⁷², mais il n'y en a aucun dans certaines UFR. Preuve de l'importance que l'établissement attache toutefois à ces conseils : un cahier des charges à l'échelle de l'établissement a été établi à partir d'un rapport produit par la SUIO-IP sur les pratiques constatées⁷³.

De la même façon, alors qu'il s'agit d'une ambition affichée par l'université, **l'approche par compétences reste peu développée.** Si le SUP comme le service de FC se sont emparés de la problématique et qu'un groupe de réflexion a vu le jour, l'absence de pilotage et de plan d'actions freine la mise en œuvre du projet. Pourtant la démarche est lancée et l'université peut s'appuyer sur quelques exemples de bonnes pratiques, telle l'approche par programmes mise en place dans les EUR. Mais ce qui semble faire défaut pour mener à bien ce chantier dont l'importance est capitale, c'est l'adhésion des EC réticents à cette approche, comme le mentionne le RAE. Un travail de réflexion partagé s'appuyant sur les initiatives qui ont démontré leur efficacité devra être engagé. Le comité suggère, par ailleurs, d'inscrire une formation à la démarche par compétences au plan de formation des EC.

Il est à noter enfin que ces trois volets (conseils de perfectionnement, démarche compétences et dispositifs d'évaluation des enseignements), figurait déjà dans le volet spécifique à l'UR2 du projet de contrat d'établissement 2017-2021, certes non signé du fait de la disparition de la ComUE UBL, mais approuvé néanmoins par le CA du 30 juin 2017.

g/ Une équipe renouvelée et dynamique au service de la pédagogie et de la transformation numérique dont le potentiel est sous-employé.

Pourtant, la volonté de l'établissement de développer des ressources pédagogiques, notamment en lien avec le numérique, s'est manifestée dès 2016 par la création d'un service universitaire de pédagogie (SUP), articulé avec le Crea. Avec une nouvelle direction, un rattachement au DGS, le renfort d'ingénieurs pédagogiques (six, auxquels il faut ajouter trois apprentis) dont certains affectés à des projets spécifiques, **l'équipe est**

⁶⁹ Source : entretiens.

⁷⁰ RAE, université Rennes 2, 2020, p. 47.

⁷¹ Entretiens lors de la visite.

⁷² RAE, université Rennes 2, 2020, p. 47.

⁷³ RAE, université Rennes 2, 2020, p. 48.

dynamique et porteuse de projets. Ses activités s'articulent autour de trois pôles : un pôle d'enseignement à distance, une cellule numérique /multimédia et une cellule d'appui à la pédagogie. Certaines actions, conduites en lien avec le VP documentation et transition numérique, méritent d'être soulignées, comme les journées d'innovation pédagogique destinées à la valorisation d'initiatives pédagogiques reproductibles. **Par ailleurs, l'UR2 est engagée dans une transformation numérique** avec l'UR1 et huit autres établissements d'enseignement supérieur rennais à travers le projet « Développement d'un enseignement supérieur innovant à Rennes » (Desir), financé depuis 2016 par un appel à projets du PIA3 (Développement d'universités numériques expérimentales – Dune) et destiné à favoriser l'appropriation et l'utilisation des outils numériques par les enseignants et les étudiants. Toutefois les résultats tangibles de ce projet, relativement récent et sans doute freiné par la crise sanitaire, ne sont pas encore perceptibles.

Les potentialités du SUP pourraient cependant être beaucoup plus développées avec une meilleure coordination entre les vice-présidences « Offre de formation », « Formation et vie universitaire » et « Documentation et transition numérique », mais également entre services : **l'articulation entre le Crea et le SUP, claire en théorie, s'avère déficiente dans les faits.** Les acteurs comptent sur le groupe de travail « Usages du numérique » pour aplanir les difficultés et mieux répondre aux besoins comme à la demande. De fait, certains secteurs, comme les Staps ou le centre de langues, ont identifié leurs besoins et sont en attente d'évolutions. De même, des maîtres de conférences nouvellement recrutés se sentent concernés par les nouvelles modalités d'apprentissage, et notamment par l'hybridation des cours. À ce propos, la nécessité de basculer les cours en distanciel en raison de la crise sanitaire a contribué à lever les réticences exprimées dans le RAE face à cette modalité pédagogique⁷⁴.

h/ Une internationalisation de la formation en deçà des ambitions affichées

L'UR2 considère l'internationalisation de ses formations et la mobilité des étudiants comme un axe majeur de sa stratégie. Diverses structures indépendantes, relevant de l'établissement ou du site y sont impliquées (service des relations internationales [SRI], centre des langues, Centre international rennais d'études de français pour étranger [Cirefe], Centre de mobilité internationale de Rennes [CMI] à l'échelle métropolitaine). Leur coopération est réelle grâce à l'engagement fort des personnels. Néanmoins, si elle permet une bonne réactivité, **cette logique de partenariats transversaux entre les différentes structures impliquées manque de lisibilité pour les étudiants étrangers** qui ne savent pas toujours vers qui se tourner. Elle reste liée à des facteurs individuels. Une meilleure structuration définissant les périmètres de chaque service et évitant les redondances permettrait d'améliorer l'efficacité, en veillant toutefois à préserver la proximité et la réactivité. Cette réflexion sera sans doute indispensable dans le cadre du développement de l'UniR.

La proportion d'étudiants internationaux (10,7 % en 2018-2019 selon la plateforme « DataEsr ») reste en deçà de la moyenne observée pour les universités du secteur lettres et sciences humaines (14,2%). **L'activité du Cirefe en explique une large part** (2 000 étudiants par an) **et constitue un atout.** Pour le reste, la majorité provient du programme Erasmus. Une centaine d'étudiants seulement arrive dans le cadre de conventions bilatérales. Au-delà de l'attrait pour le français comme langue étrangère (FlE), ainsi que pour la vie culturelle et étudiante dont les potentialités doivent être développées, **une plus grande mise en valeur des spécificités des formations et de la recherche de l'établissement permettrait d'élargir ces échanges, notamment par l'organisation d'écoles d'été par les unités de recherche.**

Le label « Bienvenue en France » obtenu en 2019 souligne la qualité des dispositifs d'accueil mis en place (welcome week, accompagnement linguistique gratuit de 4h/semaine, escape game, aide administrative, site web spécifique orienté vers les besoins des étudiants, ateliers culturels et excursions, parrainage par des étudiants français, accueil par les associations, etc.). Cet accompagnement pourrait encore être amélioré : le coordinateur pédagogique spécifique pour les étudiants en mobilité, prévu dans chaque département, ne semble pas connu des étudiants concernés, qui privilégient l'aide de leurs camarades. Quant aux enseignants, ils ne sont pas toujours perçus comme des aidants, par manque de disponibilité. Une mise à disposition plus rapide de l'accès à l'espace numérique de travail (ENT) aiderait aussi ces étudiants à choisir plus rapidement leurs cours.

Pour permettre à un plus grand nombre d'étudiants, en particulier moins favorisés, d'avoir un début d'expérience internationale, l'établissement a développé le concept de l'internationalisation *at home*⁷⁵ et en a fait une priorité politique, avec en particulier le dispositif Émile (enseignement d'une matière Intégrée à une langue étrangère), qui a permis la création d'une trentaine de cours en langue étrangère. Les dispositifs mis en place pour réduire les réticences des enseignants (accompagnement par un spécialiste de la langue ; complément de rémunération) devront être renforcés afin d'élargir le périmètre de cette action. Porter à l'international le recrutement d'un certain nombre d'EC conforterait cette politique. Les modules de

⁷⁴ RAE, université Rennes 2, 2020, p. 49.

⁷⁵ C'est-à-dire permettre aux étudiants rennais d'approcher des langues et cultures étrangères sans devoir recourir à la mobilité externe.

préparation à la mobilité sortante, actuellement disponibles en allemand, portugais, espagnol et italien⁷⁶, devraient être élargis aux langues des autres pays avec lesquels se font la majorité des échanges (Chine, Colombie, Espagne, États-Unis, etc.), et ce d'autant plus que les compétences linguistiques existent au sein de l'établissement. La recherche active de financements externes mobilisant des acteurs institutionnels locaux et étrangers ou des partenariats socio-économiques permettrait de réduire le nombre d'abandons de projets de mobilité pour raisons financières, en particulier hors Europe. **Afin de multiplier les possibilités, les conventions bilatérales et les masters internationaux actuels devraient être renforcés et complétés par une stratégie active de recherche de nouveaux partenariats en privilégiant la combinaison de la recherche et de l'enseignement.**

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/ Un lien entre recherche et formation à consolider.

La structuration de l'UR2, dans laquelle les unités de recherche sont rattachées aux UFR, devrait en principe favoriser la liaison entre la formation et la recherche. C'est d'ailleurs l'ambition affirmée par l'établissement. Ce lien semble toutefois perfectible.

Au niveau de la licence, l'initiation à la recherche est présente dans certaines disciplines, mais elle n'est pas généralisée, parfois en raison de l'importance des effectifs et de la charge que représenterait la correction des travaux des étudiants. **Il convient donc d'identifier clairement, dans chaque parcours de licence, la place de la recherche, avec par exemple une unité d'enseignement qui lui serait consacrée.**

A fortiori, le comité estime que la place de la recherche dans les masters mériterait d'être précisée, en particulier pour ceux qui sont orientés vers la recherche et qui constituent la moitié des masters de l'université selon le RAE⁷⁷. Une plus grande place attribuée aux séminaires et manifestations scientifiques dans les maquettes de masters ferait davantage de ceux-ci une passerelle pour le doctorat. Cette prise en compte de la recherche dans les masters pourrait être valorisée lors des **jours portes ouvertes** actuellement focalisés sur la licence.

L'organisation de la formation doctorale est pertinente. À l'heure actuelle, les étudiants sont principalement inscrits dans trois écoles doctorales regroupant les établissements des régions Bretagne et Pays de la Loire. Cette structure est appelée à évoluer après 2022, le collège doctoral devant être alors réduit à la région Bretagne. La gestion des écoles doctorales relève de la DRV. Quant aux modalités de recrutement des contrats doctoraux⁷⁸, elles sont claires et privilégient à juste titre la qualité scientifique des candidats. Les doctorants sont associés à la vie scientifique au cours de leur formation grâce à un barème d'équivalence établi par chaque école doctorale, qui leur permet de valider leur participation à des colloques. Le nombre d'encadrements autorisé par EC est fixé à un **seuil qui paraît assez élevé au comité** (8 ou 10 selon les écoles doctorales). Ce seuil est expliqué par un sous-effectif d'encadrants potentiels dans certaines disciplines. Les maîtres de conférences ne disposant pas d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) peuvent co-encadrer deux thèses et ont même la possibilité d'assurer l'encadrement complet d'une thèse⁷⁹.

Pour autant, le nombre de thèses financées reste faible (parmi les 318 inscrits en 1^{ère}, 2^e et 3^e année de thèse, 102 ont un financement versé par l'UR2 ou un Cifre, soit 32 %) ⁸⁰, même si l'établissement utilise judicieusement une partie de la masse salariale consacrée aux contrats doctoraux pour cofinancer des thèses à 50 % avec la région Bretagne (dispositif d'allocations de recherche doctorale [Ared]) et ainsi augmenter le nombre de contrats. **Le renforcement des liens avec les milieux économiques permettrait, dans certaines disciplines comme la psychologie du travail, d'obtenir davantage de cofinancements et de thèses Cifre.** Les contrats doctoraux bénéficient actuellement essentiellement à des étudiants formés en master à l'UR2. **Des marges de progression existent pour l'attractivité nationale et internationale de la formation doctorale délivrée par l'établissement.**

En revanche, le lien entre formation et recherche est très étroit dans les deux écoles universitaires de recherche

⁷⁶ RAE, université Rennes 2, 2020, p.50.

⁷⁷ RAE, université Rennes 2, 2020, p. 52.

⁷⁸ L'UR2 comptait en 2018-2019 480 doctorants dont 70 contrats doctoraux, soit 14,5 % du total (Sources : Mesri – SIES ; Mesri – fiche Persé, DGRH).

⁷⁹ Charte relative aux principes d'inscription et de direction de thèses dans les écoles doctorales de l'université Rennes 2.

⁸⁰ En 2020-2021, l'UR2 comptait 507 doctorants dont 318 dans les trois premières années d'inscription en thèse correspondant à la période de formation couverte par les financements doctoraux – Source : UR2, Document « Finalisation du rapport d'évaluation de l'établissement. Points demandés par le comité Hcéres le 19 avril 2021 ».

en développement que porte l'UR2 et qui constituent des points forts de l'établissement : Digital Sport Sciences, dans le domaine des sciences du sport, et GS-CAPS, approches créatives de l'espace public, dans le domaine des arts.

Enfin, la politique d'affectation et de définition de profils des postes d'enseignants-chercheurs, bien qu'intégrant les deux dimensions formation et recherche dans sa procédure, est largement dominée par les besoins en matière de formation⁸¹. **Le comité recommande de procéder, conjointement entre les UR et les UFR, à l'examen des priorités en matière de publications et de profils de postes.**

b/ Une volonté affirmée concernant la science ouverte mais qui doit encore se concrétiser.

L'UR2 bénéficie d'un environnement favorable sur lequel elle peut s'appuyer en ce qui concerne la science ouverte (MSHB avec les très grandes infrastructures de recherche [TGIR] HumaNum et Progedo ; Unité régionale de formation et de promotion pour l'information scientifique et technique [Urfist] ; collaborations avec UR1, etc.). L'accélération des dépôts dans le portail Hal institutionnel avec l'appui du SCD (25 000 notices dont 8000 en accès ouvert) est intéressante mais la politique de dépôt reste seulement incitative. L'établissement ne disposant pas d'indicateurs de caractérisation de sa production scientifique n'est pas en capacité de connaître la part réellement déposée. Les PUR ont également lancé une transformation significative dans le sens d'un développement de la science ouverte, mais qui reste à concrétiser. En collaboration avec d'autres acteurs régionaux, l'UR2 s'est emparée de la question des données de la recherche et a mis en place en 2019 un Copil Science ouverte de haut niveau chargé de définir la stratégie institutionnelle et de décliner une offre de services. Malgré l'affirmation de son engagement en faveur de la science ouverte et la mise en place d'actions pour acculturer les EC à la gestion de leurs données (appui aux EC par le SCD, guichet unique pour tous les services, datalab, etc.), l'appropriation reste inégale entre les disciplines. Le SCD, fortement investi dans ce domaine ne dispose que d'un encadrement réduit au regard de ces ambitions.

Si le SCD se veut centré sur les besoins de ses usagers (enquêtes flash, tests de ressources, etc.), les étudiants et les doctorants ne sont pas réellement impliqués dans la politique d'acquisition⁸². Des pistes d'amélioration sont possibles : mise en place de conseils d'acquisition par filière, qui impliqueraient les étudiants, implication des délégués étudiants, organisation d'enquêtes régulières sur les « besoins documentaires », déclinées par niveaux d'enseignement, éventuellement grâce à l'enquête de satisfaction annuelle, meilleure mise en évidence des possibilités de suggestions d'achat, etc. Même si les sept bibliothèques de proximité sont perçues comme proches des besoins des composantes, il manque des relations structurelles entre le SCD et les conseils d'UFR, les départements ou les conseils de perfectionnement, pour suivre au plus près l'évolution des besoins et adapter les services et la politique d'acquisition, – Et cela d'autant plus que le conseil documentaire n'est pas perçu comme une instance politique et décisionnaire. Des efforts d'élargissement des ouvertures du SCD, notamment le dimanche, ont été réalisés depuis 2019, en coordination avec l'UR1, et les locaux ont été adaptés à l'évolution des besoins des usagers : salles de travail collaboratif, espaces conviviaux, ajout de places assises, mise à disposition de facilités : écrans partagés, micro-ondes, etc. La rénovation des espaces physiques est essentiellement menée dans le but d'améliorer les conditions de travail des étudiants. Mais il semble que les besoins spécifiques des EC pourraient mieux être pris en considération afin de poursuivre l'effort de valorisation de la recherche, par exemple par la création d'un espace de valorisation des thèses.

La formation à la culture informationnelle est déployée dans toutes les maquettes de L1. Notamment en raison de la crise sanitaire, le SCD s'est engagé dans un effort de transition de la formation documentaire vers le distanciel en réalisant une vraie réflexion pédagogique appuyée par le Sup et en collaboration avec l'UR1. **Cependant, la place de cette formation est beaucoup plus aléatoire dans le cursus au-delà de la L1 ;** elle pourrait être mieux adossée au reste de l'enseignement et préparer à la recherche. En lien avec la volonté de transition numérique de l'établissement, le SCD a mené diverses actions : déploiement de postes informatiques, wifi, prochainement prêt d'ordinateurs, etc. Cependant, **le comité n'a pas identifié de politique de déploiement systématique des services au format numérique ; la réflexion en est encore à l'état de projet. L'université devra systématiquement repenser chacun des services offerts par le SCD afin de déterminer dans quelle mesure, sous quelle forme et avec quels moyens une déclinaison numérique est envisageable.** Elle devra également élargir le cadre afin d'imaginer des services nouveaux aux usagers que rend possible le numérique. Il en va de même s'agissant de l'intégration de services offerts en commun avec les autres établissements de l'UniR. Plusieurs hypothèses ont été examinées mais restent en attente de choix d'orientation partagés par les établissements.

⁸¹ D'après les entretiens.

⁸² D'après les entretiens.

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/ Un service d'orientation et d'insertion professionnelle bien doté mais insuffisamment sollicité

Les dispositifs mis en place par l'UR2 pour favoriser la réussite des étudiants depuis leur orientation jusqu'à leur insertion professionnelle sont un point fort de l'établissement. Le SUIO-IP est bien doté en personnel avec 26 équivalents temps plein (ETP), auxquels s'ajoutent 3 postes fléchés en direction de l'accompagnement de la réussite étudiante. Pour améliorer son efficacité, ce service commun a été placé sous la responsabilité du DGS. Le SUIO-IP reste cependant insuffisamment sollicité par les étudiants⁸³. Il semble donc que les directeurs d'études prévus par l'arrêté licence devraient être impliqués également.

b/ Un accompagnement en amont de l'entrée à l'université

L'UR2 porte une attention particulière à l'information et à l'orientation avant l'entrée à l'université en multipliant les actions auprès des lycéens, menées en coordination avec les lycées (43 conventions signées) et le service académique d'information et d'orientation (SAIO) du rectorat. L'UR2 est également partenaire du projet Brio (Bretagne, réussite, information, orientation) qui, à l'échelle de la Bretagne, accompagne l'entrée des lycéens dans l'enseignement supérieur. L'université n'a pas souhaité adhérer au dispositif national des « étudiants ambassadeurs » du fait de son coût.

c/ Des dispositifs pour favoriser la réussite étudiante, efficaces mais perfectibles

Fidèle à ses valeurs d'inclusion et d'intégration sociale, **l'université a mis en place des dispositifs pour accompagner et favoriser la réussite de tous les étudiants.** Il est ainsi proposé un accompagnement méthodologique et disciplinaire aux primo-entrants. **Ces dispositifs paraissent efficaces** puisque le taux d'obtention d'une licence en trois ans est, à l'UR2, supérieur à la moyenne nationale (taux évalué par l'enquête du MESRI⁸⁴). D'après les documents fournis par l'UR2, le taux de réussite en Master 2 (hors Meef) au cours de l'année 2018/2019 est en moyenne de 74,3 %. Si l'UR2 œuvre pour accompagner avec attention les étudiants en difficulté et éviter leur décrochage, peu de dispositifs de repérage sont mis en place et ils ne sont pas généralisés à l'ensemble des parcours. De l'avis de plusieurs interlocuteurs rencontrés par le comité lors des entretiens, les étudiants se manifestent une fois qu'ils sont en difficulté. Il pourrait être intéressant de mettre en place une politique de détection des difficultés à visée préventive. En ce qui concerne les baisses d'effectifs des masters, peu d'informations ont été communiquées au comité.

Un accompagnement des publics spécifiques est proposé par le biais du relais handicap. D'autre part, les projets de formation des étudiants artistes de haut niveau (AHN) et des sportifs de haut niveau (SHN) bénéficient d'un plan d'accompagnement spécifique, qui, s'agissant du second, a été labellisé sportif de haut niveau au plan national en 2019. Cependant, les entretiens ont révélé un manque d'accompagnement pédagogique effectif et un défaut d'information, qui procure aux étudiants concernés un sentiment de délaissement.

d/ Des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle dont l'efficacité n'est pas mesurée faute de suivi

L'UR2 a mis en place divers dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle. **Un accompagnement à la méthodologie préprofessionnelle est proposé** dès la licence : des outils comme *Résonance*, plateforme d'offres de stages et d'emplois, sont mis à disposition des étudiants ; la construction de l'identité numérique professionnelle est également favorisée, même si l'utilisation de cet outil reste facultative. D'autres dispositifs semblent peu connus des étudiants et ne sont pas proposés de façon systématique à tous les parcours. Par exemple l'e-portfolio ne concerne que les unités d'enseignements d'ouverture professionnelles (UEO pro) et les formations en apprentissage, ce qui représente un faible pourcentage d'étudiants. Il ne semble pas exister de dispositif particulier après le diplôme pour accompagner les jeunes diplômés, même si des actions isolées sont mises en place par certains EC.

⁸³ D'après les entretiens menés avec le SUIO-IP et le SUP.

⁸⁴ Ce taux se situe entre 31,4 et 33,6 selon les filières à l'UR2 alors qu'il est à 29,2 % au niveau national.

Enfin, l'université s'efforce de mesurer très régulièrement, d'après son RAE, l'impact de ses dispositifs d'accompagnement, notamment grâce à son observatoire des parcours étudiants⁸⁵. Là encore, bien que structuré et opérationnel, l'observatoire semble peu connu et peu sollicité. Les analyses des données produites sont disponibles dans différents services, mais de façon dispersée, et portent sur des objets et des temporalités différents. Il est donc difficile d'avoir une vue globale de l'impact de tous les dispositifs mis en place. De même, le taux d'insertion professionnelle n'est pas disponible pour tous les parcours et est très hétérogène d'un parcours à l'autre. Les indicateurs d'insertion professionnelle dans la région pour les diplômés de 2^e et 3^e cycle sont insuffisants pour comprendre et suivre leur devenir. Par exemple, comment analyser le fait que plus de la moitié des diplômés de 2017 travaillent dans une autre région⁸⁶ ? Un des axes d'amélioration consisterait à favoriser l'insertion professionnelle en renforçant l'accompagnement méthodologique de l'offre de formation et de l'insertion professionnelle, notamment en master, mais aussi de mieux considérer les besoins d'emploi au niveau régional.

Pour le comité, il serait donc souhaitable de renforcer la capacité de l'UR2 à apprécier et quantifier l'ensemble de ses actions, d'une part, en rendant systématiques le recueil et l'analyse des données étudiantes et, d'autre part, en généralisant la diffusion de ces données à l'ensemble des services concernés par la réussite étudiante. Le projet APPUI engagé en 2019 semble œuvrer en ce sens⁸⁷.

e/ Une communication inadaptée

Assurément, les moyens de communication doivent être développés afin d'informer les étudiants et les EC des différents dispositifs disponibles. Une réflexion autour des usages des étudiants mériterait d'être entamée car le mode de communication institutionnel centré sur le site internet ne paraît pas en adéquation avec les usages des étudiants. En ce sens, la communication entre le SUIO-IP, les EC et tous les étudiants doit être renforcée afin de garantir la cohérence et la coordination des processus guidant l'ensemble du parcours étudiant.

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.

Un programme d'actions a été mis en place pour promouvoir la santé et le bien-être des étudiants, la pratique d'activités sportives, culturelles et artistiques, ou encore l'accueil des étudiants. De l'avis du comité, c'est là un point fort de l'UR2 qui place la vie étudiante au centre de ses préoccupations. De nombreuses structures y sont impliquées : le bureau de la vie étudiante [BVE], la commission fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes [FSDIE], la commission contribution à la vie étudiante et de campus [CVEC]⁸⁸. Par ailleurs diverses aides et initiatives sont mises en place de manière à renforcer les relations sociales et la solidarité : *Welcome pack*, la carte sport, une programmation culturelle gratuite. La création de l'épicerie gratuite, en adéquation avec les valeurs défendues par l'établissement, en est aussi un exemple. Les initiatives émanant des étudiants sont également nombreuses et variées. En revanche, elles restent le plus souvent spontanées et sont en attente de reconnaissance institutionnelle.

Ainsi, l'UR2 a mis en place une politique identifiée et coordonnée de la vie étudiante autour du service de la vie étudiante [SVE], avec l'appui des services tels que la Direction des études et de la vie universitaire (Devu), le service santé étudiant (SSE), un service interuniversitaire d'activités physiques et sportives et un service culturel. Par ailleurs, **l'université développe des actions en faveur de la santé et le bien-être étudiants**. Les services concernés (regroupant les universités Rennaises) observent une augmentation de leur sollicitation ces dernières années⁸⁹. Or, malgré l'augmentation des demandes, les délais d'attente sont courts (un à trois jours). Globalement, l'UR2 œuvre de manière très dynamique en faveur des étudiants : actions mises en place pour la santé mentale avec des partenaires extérieurs divers (centre hospitalier, professionnels de santé, associations) ; actions en faveur des étudiants non boursiers rencontrant des difficultés financières⁹⁰ ; opération spéciale avec

⁸⁵ RAE, université Rennes 2, 2020, p. 12 et 60.

⁸⁶ Source : DataESR - https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/insertion_professionnelle_etablisements/?disjunctive.discipline2&refine.diplome=MASTER_LMD&refine.annee=2017&efine.numero_de_l_etablissement=0350937D&sort=code_de_la_discipline.

⁸⁷ Le projet APPUI (Accompagnement pédagogique à la professionnalisation : de l'université à l'insertion) est engagé depuis 2019 et vise à soutenir la réussite étudiante en participant à la valorisation des compétences des différents publics étudiants en proposant un accompagnement multimodal : ateliers collectifs, suivis individuels et modules en lignes (RAE, p.60).

⁸⁸ Le budget annuel alloué par la FSDIE était de 272 152 euros en 2019 et de 1 226 131 € par la CVEC.

⁸⁹ 6 947 demandes pour 2017 /2018 - 7410 en 2018/2019 - 6263 pour 2019/2020 – renforcement en 2020 avec la crise sanitaire.

⁹⁰ Pour les étudiants non-boursiers en situation de précarité, un remboursement des droits d'inscription a été mis en place avec une meilleure communication du dispositif et une simplification des démarches.

mise à disposition de protections périodiques durables ; **programmation culturelle très riche, créneaux sportifs, gratuité**, etc. Pour autant, les représentants étudiants rencontrés ont jugé que lors du premier confinement lié à la crise sanitaire, l'université n'a pas été assez pro-active. Un système d'aide d'urgence a été mis en place mais trop lentement selon eux. Cela souligne la nécessité de réduire l'intervalle entre la formulation de besoins et les actions mises en place.

Avec une centaine d'associations étudiantes revendiquées, dont 70 à 80 sont agréées, l'UR2 peut compter sur une véritable dynamique en matière de vie de campus. Elles sont regroupées par l'instance statutaire du BVE et le principal apport de l'université réside dans l'allocation de moyens financiers et matériels⁹¹. Cependant, selon les représentants étudiants, seulement 33 associations seraient hébergées sur une centaine d'associations déclarées car beaucoup sont inscrites sur une liste d'attente. D'après les responsables d'associations, les disponibilités immobilières se réduisent au fil des années. Cette problématique est source de tension et une convention d'occupation avec chacune des associations concernées est en cours de rédaction. À l'heure actuelle, seule la « Journée Campus » permet aux différents acteurs de travailler ensemble et de tisser des liens.

La participation étudiante aux conseils de l'établissement est présentée comme un élément important de la stratégie institutionnelle et elle est avérée du point de vue du comité avec notamment : une représentation étudiante majoritaire dans la commission FSDIE et CVEC, un 2^e VP étudiant, la participation à différents groupes de travail ou aux conseils de perfectionnement. De l'avis des représentants étudiants rencontrés, leur présence en conseil est élevée depuis 2 ou 3 mandats. Leur souhait est que les groupes de travail internes constituent des lieux d'information mais aussi des espaces de co-construction, comme cela a déjà été engagé avec la Quinzaine santé.

Le système de valorisation de l'engagement associatif et étudiant se fait par le biais du choix d'une option (validation d'engagement), à raison d'une fois par cycle de diplôme, mais elle n'est pas notée. Ainsi la note à l'UEO pro ne porte que sur la deuxième matière. Cette note ne rend pas nécessairement compte de la qualité de l'engagement étudiant. Face à ces constats, le comité propose de repenser le système de valorisation de l'engagement étudiant en décalage avec la qualité réelle des activités dans ce domaine. Enfin, concernant les formations proposées aux élus étudiants, on ne relève actuellement qu'une formation aux violences sexistes et sexuelles. Pour la rentrée 2021, une seconde formation sur la prévention et la lutte contre les addictions (dont la prévention des risques festifs) devrait également leur être proposée.

⁹¹ Une subvention de fonctionnement de 400€ / an est accordée uniquement aux associations agréées. En ce qui concerne le matériel, il y a une mise à disposition du matériel du Crea et une banque de matériel gérée par le BVE et le Service de la vie étudiante.

Traitement des attentes de l'établissement

Attente 1 : Analyse des contraintes immobilières et financières afférentes au pilotage stratégique et opérationnel

L'UR2 a souhaité que le comité d'évaluation se penche sur la trajectoire de l'établissement relativement aux moyens dont il dispose car l'université s'interroge sur le poids que les contraintes de gestion font peser sur ses choix stratégiques et sur ses ambitions.

Malgré une sous dotation reconnue et en voie de rééquilibrage, l'UR2 doit explorer ses marges de manœuvre internes. De prime abord, il convient de reconnaître que l'UR2 est relativement sous-dotée par rapport à des établissements relevant de la même typologie. Cette sous-dotation concerne la dotation financière et le socle d'emplois. Elle est maintenant reconnue par le MESRI⁹². L'université a ainsi pu bénéficier d'emplois au titre de la loi ORE. Depuis 2017, elle a vu sa subvention pour charges de service public par étudiant augmenter, alors que celle-ci restait quasi stable en moyenne pour les universités de SHS.

Toutefois ce rattrapage ne peut être que progressif, et il ne dispense pas l'université de s'interroger sur son fonctionnement et d'identifier des marges de manœuvre supplémentaires. Jusqu'à maintenant les efforts ont porté, avec succès, sur la maîtrise de la masse salariale et du fonctionnement, et il semble difficile de faire mieux dans ce domaine. Pour autant l'examen de l'organisation de l'université laisse apparaître un empilement de structures, placées statutairement sur un même plan, UFR, départements et unités de recherche étant considérées à égalité, comme le révèle notamment le fonctionnement du conseil des directeurs de composantes. Le soutien à la formation et à la recherche se trouve réparti sur deux ou trois niveaux, avec un enchevêtrement de compétences suscitant des incompréhensions et des pertes d'efficacité. Pourtant l'université a conscience de cet état de fait : la place, le rôle des composantes et l'articulation entre direction et composantes sont abordés à maintes reprises dans le projet d'établissement 2017-2021. **L'université gagnerait à mieux définir le rôle des UFR et à les identifier comme niveau de dialogue principal.** Un début de **cartographie des processus** a été lancé en scolarité. Poursuivre cette cartographie et en engager une autre, consacrée au soutien à la recherche, pour ainsi **définir le bon niveau de subsidiarité**, ne pourrait être que profitable.

Le projet d'établissement évoque également la nécessité d'indicateurs permettant d'objectiver et de comparer les structures entre elles. On ne peut que souscrire à cette nécessité. Ainsi le comité a pu constater lors des entretiens que nombre d'interlocuteurs sont persuadés que l'université connaît une hausse d'effectifs, alors que ceux-ci ont connu une baisse globale de 7,9 % entre la rentrée 2016 et la rentrée 2017⁹³, et surtout que le niveau M a été particulièrement touché par une baisse de presque 25 %, les rentrées suivantes se caractérisant par une stagnation des effectifs. Cette baisse en master devrait logiquement alerter l'université et les responsables de formation, ce qui ne semble pas être le cas. **L'université doit se doter de tableaux de bord lui permettant d'établir un diagnostic partagé avec la communauté.**

À partir de cette phase de diagnostic partagé, **l'université aura à faire des choix stratégiques.** Elle en est là aussi consciente, mais il convient pour cela de passer du discours aux actes. Déjà le projet d'établissement 2017-2021 mentionnait que sa mise en place s'accompagnerait « de nombreux arbitrages qui devront se traduire par des redéploiements de moyens adaptés ». Les orientations stratégiques 2022-2026 abordent aussi cette problématique : « au regard des moyens de l'établissement, une stratégie efficace de spécialisation disciplinaire ou thématique ne peut s'accompagner, au niveau M en particulier, que de la fermeture des mentions les moins attractives ». Mais cette affirmation est aussitôt contredite par le souhait de rester un établissement généraliste. L'établissement doit clairement choisir entre ces deux voies.

L'UR2 est pleinement engagée dans le projet d'UniR, ce qui se traduit par diverses coopérations scientifiques, académiques ou administratives. Elle ne dispose pas d'un encadrement nombreux pour ses fonctions support et soutien. La catégorie A ne représente qu'un tiers des Biats titulaires, et en son sein l'encadrement supérieur est limité à 8 %⁹⁴. Ainsi, on ne peut que constater la faiblesse de l'encadrement sur la fonction immobilière, l'absence d'un contrôleur de gestion ou d'un conseiller pour les carrières par exemple. L'UR2 peut mettre à profit son **investissement dans le projet d'UniR en renforçant les coopérations déjà engagées et en explorant toutes les pistes de mutualisation** qui rendront possibles une montée en compétences dans des domaines non couverts ou des économies d'échelle mises au service de sa mission de formation et recherche.

⁹² Sources : République Française, Budget général. Mission interministérielle. Projets annuels de performances. Annexe au projet de loi de finances pour 2019, « Recherche et enseignement supérieur »- www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance-publique/files/farandole/ressources/2019/pap/html/DBGPGMOPERATEURPGM150.htm ; entretiens lors de la visite.

⁹³ Enquête SISE.

⁹⁴ Bilan social 2019.

Attente 2 : Focus sur l'articulation entre recherche et formation

Ainsi que le comité le souligne dans sa réponse à l'attente 1, l'université doit à l'avenir mieux définir ses choix stratégiques. Et dans un contexte budgétaire contraint, **il est en effet indispensable pour l'établissement de dégager des marges de manœuvre nouvelles pour faire monter en puissance une recherche de qualité** en renonçant, en matière de formation, aux mentions et aux enseignements les moins attractifs, comme le RAE le reconnaît. Ces marges de manœuvre permettraient d'amplifier les dispositifs de soutien au rayonnement de la recherche, en dégageant du temps au moyen de divers dispositifs (CRCT, décharges de service, etc.) pour les EC désireux par exemple de s'engager dans la soutenance d'une habilitation à diriger des recherches ou dans le dépôt de projets européens. L'accroissement du nombre de collègues bénéficiaires d'une HDR permettrait de limiter le nombre de thèses par encadrant, assez élevé à l'UR2.

Le succès des deux EUR devrait inciter l'UR2 à réfléchir à une évolution du modèle de formation à la recherche dans un sens qui rapprocherait masters et formations doctorales, par exemple dans le cadre de « *graduate schools* » adossées aux thématiques d'excellence des unités de recherche. Le préalable à une telle évolution est que les masters les plus orientés vers la recherche apparaissent réellement comme des diplômes de préparation à la recherche. Leurs étudiants doivent avoir un volume d'enseignements compatible avec la fréquentation des lieux de recherche en SHS (bibliothèques, archives, terrains, institutions culturelles, etc.), être davantage incités à suivre séminaires et manifestations scientifiques organisés par les unités de recherche et à tirer profit de la démarche de science ouverte dans laquelle s'est engagée l'université. La création ou le maintien d'un module d'initiation à la recherche au niveau des licences (semestre 5 ou semestre 6 au moins) permettra aux étudiants qui se sentiront une aptitude à la recherche de s'orienter vers ces masters. **C'est donc sur l'ensemble des cursus LMD que les équipes pédagogiques doivent évaluer la place de la recherche au sein de l'offre de formation et envisager les formes possibles de son renforcement.**

La réorganisation des cellules consacrées à la recherche dans les UFR et le rattachement administratif de leurs personnels à la direction de la recherche, comme le souhaite le comité, ne contrarieront pas cette articulation entre recherche et formation. Ils favoriseront au contraire une meilleure connaissance par la direction de la recherche des besoins des EC.

Enfin, le renforcement du lien entre recherche et formation serait favorisé par une évolution de la politique d'affectation et de définition des profils des postes d'EC, actuellement principalement déterminée par les besoins en matière de formation.

Attente 3 : L'organisation du numérique dans l'université

L'organisation du numérique n'a pas pris la forme d'une direction intégrée du numérique qui regrouperait les usages du numérique et la dimension applicative de la DSI. Il semble cependant que cette logique de structuration soit en cours à travers différentes initiatives, notamment le GUN, comité informel sur les usages du numérique visant à décloisonner les différents services (Dsi, Crea, Sup). Ce comité informel gagnerait à être davantage articulé avec le Comité stratégique du système d'information (COSSI). Au sein de l'établissement, la volonté politique existe de relier ces deux instances et de dynamiser le lien entre services et usagers. Il s'agit d'une perspective qui serait en grande cohérence avec la dynamique déjà engagée en matière de formation comme de démocratie participative.

Même si ce sujet est délicat, il importerait de clarifier le positionnement du Crea qui, s'il est lié au groupe numérique, semble fortement attaché à sa spécificité. C'est un investissement historiquement fort de l'UR2 en termes d'ETP⁹⁵. Sa très grande qualité pourrait gagner à être davantage reliée aux enjeux de formation, de communication et de recherche de l'établissement (optique usager) et mis en lien avec les innovations en matière numérique tant dans la pédagogie (Sup) qu'en matière d'outils (DSI).

La volonté de l'établissement de développer des ressources pédagogiques, notamment en lien avec le numérique, s'est manifestée dès 2016 par la **création d'un Sup, dont l'équipe est très dynamique et porteuse de projets**. Par ailleurs, l'UR2 est engagée dans une transformation numérique d'importance avec l'UR1 et 8 autres établissements d'enseignement supérieur rennais à travers le projet Desir, financé depuis 2016 par un appel à projets du PIA3 (Développement d'universités numériques expérimentales – Dune) – cf. référence 12.

Les potentialités du Sup pourraient cependant être beaucoup plus développées avec une meilleure coordination entre les vice-présidences en charge de l'offre de formation et de la transition numérique notamment, mais aussi entre services. L'articulation entre le Crea et le Sup, claire en théorie, s'avère déficiente

⁹⁵ D'après les entretiens.

dans les faits et pourrait conduire à une sorte de concurrence préjudiciable, comme le comité l'a souligné dans le rapport.

En lien avec la volonté de transition numérique de l'établissement, le SCD a mené diverses actions (déploiement de postes informatiques, wifi, prochainement prêt d'ordinateurs, etc.) comme cela a été noté en référence 13. Cependant, on n'observe pas encore de politique de déploiement systématique des services au format numérique. La réflexion en est à l'état de projet. Il en va de même quant à l'intégration de services avec les autres établissements de l'UniR, plusieurs hypothèses ayant été examinées mais restant en attente de choix d'orientation inter-institutionnelle.

En conclusion, on peut signaler plusieurs points : la présence d'une vraie expertise historique du Crea, une mise en dynamique de la DSI dans son lien avec les usagers, un développement très dynamique du Sup au plan pédagogique, une capacité de développement numérique de la DSI et un début de structuration numérique du SCD. Encore inaboutie, même si l'initiative de rapprochement existe, **la parfaite mise en synergie de ces différents services et de leurs dynamiques est un enjeu essentiel pour l'avenir.** Pour donner vie à cette volonté politique, une plus forte relation avec les usagers permettrait d'opérer une connexion entre ces services et de former un point d'appui intéressant.

L'ambition de l'UR2 dans ce domaine est à conforter. Elle **devrait pouvoir prendre la forme d'une politique du numérique consolidée avec la mise en place d'un plan stratégique global pluriannuel s'appuyant sur une direction unifiée du numérique.**

La constitution de l'UniR peut servir de catalyseur dans cette structuration puisque de fait les applicatifs de gestion et les développements numériques se font en bonne intelligence entre l'UR1 et l'UR2.

Conclusion

Dynamique et fortement inscrite dans son territoire, l'université Rennes 2 demeure encore très marquée par l'histoire récente liée à la crise institutionnelle de 2014 et aux échecs de la ComUE inter-régionale Université Bretagne Loire (UBL) et des candidatures Idex et I-Site. Si ces chocs répétés conduisent les universités et les établissements partenaires locaux à se repositionner, l'UR2 quant à elle, se trouve certainement à un moment clef de son histoire, autant au niveau de son organisation que de son projet.

Aujourd'hui, l'UR2 adopte un positionnement volontariste centré sur des orientations citoyennes et les valeurs qui les sous-tendent : humanisme, émancipation, démocratie et solidarité. Elle affiche également trois ambitions : développer la place des SHS dans la société ; s'impliquer dans l'environnement économique, social et culturel local et régional ; s'engager dans le projet d'UniR.

Pour autant l'UR2 hésite à s'engager dans une démarche de projection centrée sur ses missions de formation et de recherche, sur ses potentiels ou sur le modèle d'université choisi. Et l'on a le sentiment qu'elle se concentre aussi sur de grandes orientations générales afin de préserver un climat social apaisé, au risque d'un certain immobilisme. Par ailleurs, l'UR2 demeure trop frileuse lorsqu'il s'agit de clarifier ses orientations stratégiques et de les traduire de manière opérationnelle. Elle doit donc promptement définir ses priorités en formation et en recherche, au risque de se priver d'apparaître comme une université phare et attractive, dans certaines thématiques ou projets scientifiques. L'urgence de définir des priorités et de clarifier ses objectifs, sa trajectoire et ses jalons est d'autant plus aiguë face à la baisse des effectifs étudiants, notamment en master, mais également au regard des défis à relever au niveau du site.

Indéniablement, l'université dispose de solides atouts. En matière de pilotage opérationnel, l'université présente une situation financière maîtrisée, une gestion RH satisfaisante, une stratégie immobilière cohérente et un système d'information en fort développement. Dans le domaine scientifique, l'activité des équipes de recherche témoigne d'un dynamisme dans plusieurs secteurs disciplinaires et la politique de culture scientifique et de valorisation est active avec le soutien des collectivités territoriales notamment. La formation apparaît comme une priorité de l'établissement et la politique menée en faveur de la réussite étudiante en première année de licence est manifeste, tout comme les actions au service de la pédagogie et de la transformation numérique ou encore la formation tout au long de la vie. L'UR2 a également placé la vie étudiante au centre de ses préoccupations et elle peut s'honorer du programme d'actions mené en faveur de la santé et du bien-être des étudiants, en matière de vie de campus ou en faveur de la participation étudiante aux organes de gouvernance de l'établissement.

En revanche, des faiblesses persistent, qui pourraient fragiliser l'avenir de l'université. S'agissant de la recherche, si de bonnes initiatives ont été prises, le dynamisme est entravé par la dispersion des appuis, la faiblesse des instruments de pilotage et l'insuffisance des moyens affectés à une politique incitative en la matière. De même, le pilotage global de l'offre de formation souffre d'un manque d'indicateurs et de fluidité. Il repose de surcroît sur des objectifs difficiles à atteindre et parfois contradictoires. Le comité attire l'attention de l'université sur le fait qu'il est urgent d'ouvrir le chantier de l'offre de formation, notamment en master, et de porter son attention sur trois points critiques : l'attractivité des formations, la répartition des moyens et l'ouverture nationale et internationale. Dans les domaines de la recherche comme de la formation, les relations avec les milieux économiques et professionnels devront être amplifiées.

L'UR2 se trouve ainsi placée dans une situation paradoxale : d'une part, de nombreuses initiatives et des projets porteurs témoignent de ses potentiels reconnus ; d'autre part, ses capacités, en matière de stratégie et de pilotage, demeurent très fragiles. Ainsi, doit-elle à tout prix vaincre les résistances historiques internes et adopter une attitude plus audacieuse dans tous les domaines liés à ses missions principales. Bénéficiant du soutien de ses partenaires et forte de ses potentiels, elle possède toutes les bases et les atouts pour sortir d'un modèle de préservation de l'existant et s'engager dans une démarche stratégique ambitieuse. Pour ce faire, l'UR2 aurait intérêt à se montrer sans tarder plus déterminée et moins réservée vis-à-vis des outils de pilotage et de gestion pluriannuelle, afin de mieux définir ses forces et sa trajectoire. Cet engagement limité dans l'opérationnalisation des décisions stratégiques est lié à des caractéristiques organisationnelles et à son modèle de gouvernance. Il prend aussi sa source dans une réticence presque culturelle à adopter une telle attitude. Cette situation paraît préjudiciable à l'affirmation de l'UR2 dans le paysage universitaire et à son développement.

Le projet d'UniR dans lequel l'équipe de direction et de nombreux membres de l'université se sont engagés avec détermination offre à juste titre un cadre favorable à une double condition : définir rapidement un projet scientifique commun et structuré, centré sur les grands potentiels scientifiques qui donneraient au site rennais son identité ; associer davantage les communautés universitaires et étudiantes de l'établissement et du site. Ce projet est une chance pour l'UR2 qui devra toutefois clarifier sa position entre la volonté de devenir une université de référence pour les SHS et celle de jouer la carte de la complémentarité et de l'interdisciplinarité dans l'UniR.

1 / Les points forts

- Un fonctionnement apaisé, des valeurs partagées et une forte conscience identitaire ;
- Une gestion globalement maîtrisée et un fort engagement des équipes administratives ;
- Un attachement très fort de l'ensemble des personnels à la formation ;
- L'accompagnement des étudiants vers la réussite en licence ;
- Des projets scientifiques et des dispositifs communs aux établissements d'enseignement supérieur du site ;
- L'ouverture de l'université sur son environnement et des liens forts avec les collectivités territoriales, qui la perçoivent de manière positive ;
- L'attention portée à la vie étudiante et la richesse de l'offre culturelle ;
- La diffusion de la culture scientifique et le rayonnement des presses universitaires de Rennes ;
- L'engagement pour la réussite du projet UniR.

2 / Les points faibles

- Une identité trop défensive, certes facteur de cohésion mais aussi d'isolement qui conduit l'université à une résistance au changement et à l'innovation ;
- Une difficulté à faire des choix, à définir des priorités, à arrêter une trajectoire et des objectifs opérationnels ;
- Une capacité stratégique affaiblie par la complexité organisationnelle, le mode de gouvernance et la culture de l'établissement ;
- Une insuffisance marquée d'outils de pilotage et de tableaux de bord stratégiques ;
- Une étanchéité trop marquée entre la formation et la recherche qui risque de fragiliser l'université ;
- Un manque d'attractivité des masters ;
- Une faiblesse des relations avec les milieux socio-économiques et les entreprises.

3 / Les recommandations

- Mieux définir le positionnement de l'établissement en précisant le modèle d'université visé dans les années futures et en identifiant les forces, les faiblesses ou les menaces qui le caractérisent à partir d'un diagnostic précis, qui permette d'arrêter une feuille de route ;
- Adopter un mode de pilotage et de suivi en adéquation avec les ambitions choisies et doter l'université de tableaux de bord, d'indicateurs de gestion et de suivi pluriannuel pour renforcer sa capacité stratégique et opérationnelle, mais également pour éviter une perception biaisée ou non partagée de la réalité ;
- Afficher davantage les points forts de l'université en matière de recherche et de formation et ouvrir le chantier de l'offre de formation en master pour renforcer l'attractivité des cursus post-licence et limiter ainsi le risque de devenir une université de proximité ;
- Consolider les liens entre formation et recherche par une sensibilisation plus systématique à la recherche dans les cursus de formation, par une intégration plus forte de la recherche dans la politique d'emploi et par une consolidation de la direction de la recherche et des services d'appui ;
- Développer les dispositifs de formation, d'accompagnement et de suivi des étudiants afin d'améliorer leur insertion professionnelle ;
- Construire une politique unifiée du numérique au sein de l'établissement et définir ses modalités opérationnelles en intégrant les nouveaux usages, les besoins des étudiants et des personnels, y compris dans leur dimension territoriale ;
- Mieux définir et renforcer la politique internationale et européenne aussi bien en matière de recherche que de formation et en s'appuyant sur le projet de site ;
- Poursuivre, selon une démarche proactive, l'engagement dans la réalisation du projet d'UniR, en s'appuyant sur les réussites déjà obtenues et en associant l'ensemble des composantes ou services de l'université, ainsi que les communautés.

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	(Fillère) Administration économique et sociale
AHN	Artistes de haut niveau
ALL	Arts, lettres, langues
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
Ared	Allocations de recherche doctorale
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
Brio	Bretagne, Réussite, Information, Orientation
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
CED	Cellule d'enseignement à distance
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
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
CIES	Centre d'initiation à l'enseignement supérieur
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cirefe	Centre international rennais d'études de français pour étranger
Cive	Conseil des initiatives et de la vie étudiante
Cles	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CM	Cours magistraux
CMI	Centre de mobilité international
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
Com	Contrat d'objectifs et de moyens
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
Copil	Comité de pilotage
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
Crea	Centre de ressources et d'études audiovisuelles
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
CT	Comité technique
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
Desir	Développement d'un enseignement supérieur innovant à Rennes
Deust	Diplôme d'études universitaires scientifiques et techniques
Devu	Direction des enseignements et de la vie universitaire
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
DRIM	Direction des ressources immobilières
DRRT	Délégation régionale à la recherche et à la technologie
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DSI	Direction des systèmes d'information

DU	Diplôme universitaire
Dune	Développement d'universités numériques expérimentales
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
EHESP	École des Hautes Etudes en Santé Publique
Engref	École nationale du génie rural, des eaux et des forêts
Emile	Enseignement d'une matière intégrée à une langue étrangère
ENIB	École nationale d'ingénieurs de Brest
ENM	École nationale de la magistrature
ENSA	École nationale supérieure d'architecture
ENSCR	École nationale supérieure de chimie de Rennes
ENT	Environnement numérique de travail
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Établissement public de coopération scientifique
EPE	Établissement public expérimental
EPS	Éducation physique et sportive
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EPU	École polytechnique universitaire
Equipex	Équipement d'excellence
EQUIS	(Certification) <i>European quality improvement system</i>
ERC	<i>European Research Council</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
EUR	École universitaire de recherche

F

FC	Formation continue
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

HAL	Archive ouverte multidisciplinaire
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
I dex	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
INRAe	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)
Ipag	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
I-Site	Initiative Science-Innovation-Territoires-Economie
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

Lof	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
MCF	Maître de conférences
MCU-PH	Maître de conférences des universités - praticien hospitalier
MDE	Maison des étudiants
MDPH	Maison départementale des personnes handicapées
Meef	Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation
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
MSHB	Maison des sciences de l'homme de Bretagne
MST	Maîtrise des sciences et techniques
MUE	Mission université entreprise

N

NBI	Nouvelle bonification indiciaire
NCU	Nouveau cursus universitaire
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
ORE	Orientation et réussite des étudiants
OSE	Organisation des services d'enseignement
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
PPP	Partenariat public-privé

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

RAE	Rapport d'autoévaluation
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
SAIO	Service académique d'information et d'orientation
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
SHN	Sportifs de haut niveau
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
SPSI	Schéma pluriannuel stratégique immobilier
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
SSE	Service santé étudiant
SUAPSPA	Service universitaire des activités physiques, sportives et de plein air
SUIO-IP	Service universitaire d'information et d'orientation – insertion professionnelle
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
Sup	Service universitaire pédagogique

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
TGIR	Très grandes infrastructures de recherche
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
UBO	Université Bretagne Occidentale
UBS	Université de Bretagne Sud
UE	Unité d'enseignement
UEB	Université européenne de Bretagne
UEO pro	Unités d'enseignements d'ouverture professionnelles
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UMVF	Université médicale virtuelle francophone
UNAM	PRES Université Nantes - Angers – Le Mans
UniR	Université de Rennes (projet de nouveau établissement)
UNR	Université numérique en région
UNT	Universités numériques thématiques
UPA	Unité pédagogique d'architecture
UPR	Unité propre de recherche
UPS	Unité propre de service
UR	Unité de recherche
Urfist	Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique
UR1	Université de Rennes 1
UR2	Université Rennes 2
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	<i>Wireless Fidelity</i> (Fidélité sans fil)
WoS	<i>Web of sciences</i>

Réponse de la présidente



Retour sur le rapport d'évaluation de l'université Rennes 2 – 2015-2020

Tout d'abord, l'université Rennes 2 tient à remercier tous les acteurs de cette évaluation, tant du côté du Hcéres que de l'établissement, pour leur engagement et leur investissement dans ce processus en dépit de conditions de travail très compliquées.

Réalisée en pleine crise sanitaire, cette évaluation s'est déroulée du 2 au 4 février 2021 dans des conditions difficiles et particulières. Même si dans l'ensemble l'évaluation a pu remplir les objectifs attendus de l'exercice, l'impossibilité pour le comité de la réaliser sur site a sans doute privé ses membres de données lui permettant d'affiner ses analyses. L'université Rennes 2 souhaite compléter ce présent rapport par les observations suivantes.

Considérations générales

L'établissement adhère la plupart du temps aux constats faits par le comité et les recommandations qui en découlent.

En revanche, le rapport développe sur plusieurs points des perspectives qui nous semblent relever d'une conception implicite d'un modèle d'université qui ne correspond ni à l'esprit, ni aux valeurs portées par l'université Rennes 2. Nous regrettons que l'évaluation de notre établissement se soit faite à l'aune de ce modèle implicite, supposé allant de soi, et qui transparait dans les appréciations portées, ainsi que dans le lexique employé.

Dans le même ordre d'idées, l'établissement est sensible à la reconnaissance par le comité d'un certain nombre de ses avancées et de ses points forts (situation interne apaisée/situation financière maîtrisée/bonne gestion des RH/stratégie immobilière cohérente...) mais comprend mal les reproches exprimés dans la continuité, d'autant plus qu'ils sont tous liés à la sous dotation chronique de l'établissement, reconnue par ce même comité, situation qui a conduit l'université à des renoncements douloureux ces dernières années.

L'université Rennes 2 revendique son ancrage territorial et sa volonté de s'insérer activement dans la structuration du site rennais et reconnaît comme une mission fondamentale de proposer une offre de services (formation et recherche) au plus près de son territoire. Pour autant, elle ne se coupe pas des politiques globales de l'ESR en France, en Europe, à l'international (où elle n'oublie pas les pays « du Sud »). Sa préparation minutieuse des dialogues de gestion et les nombreux appels à projets auxquels elle participe avec succès (projets ANR, PIA, NCU, deux EUR, le GIS Amériques, parmi de nombreux autres exemples), tout en regrettant la précarité et la concurrence qu'ils instaurent. L'université Rennes 2 n'est réfractaire ni au changement ni à l'innovation pour autant qu'ils servent sa stratégie et correspondent à ses valeurs.

L'université Rennes 2, entendue comme constituée de sa communauté de personnels et d'étudiant.e.s, considère avoir un projet, des principes fondamentaux rappelés dans le rapport p. 8 (« humanisme, émancipation, démocratie, solidarité et citoyenneté »), des objectifs concrets (sur lesquels le rapport est incomplet), qu'elle met en œuvre de façon appliquée et vigilante et avec les moyens qui sont les siens. C'est pourquoi l'université Rennes 2 ne peut pas laisser dire que « le comité regrette que ces principes très généraux, centrés sur les missions citoyennes d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, soient mis en avant sans que leur traduction sur le plan de la formation, de la recherche, de l'insertion professionnelle et de la valorisation soit effective » (p. 8) alors même que le comité n'a pas été vérifier leur intégration dans les contenus d'enseignement, dans les axes de recherche, dans l'activité quotidienne des personnels et dans la vie étudiante.

Retour sur les attentes de l'université Rennes 2 vis-à-vis de l'évaluation

Dans le cadre de cette évaluation, l'université Rennes 2 a demandé au Hcéres des analyses spécifiques sur trois points : la marge de manœuvre dont dispose l'établissement pour développer sa stratégie au regard de sa situation financière contrainte, l'articulation entre la recherche et la formation, et l'organisation du numérique dans l'établissement.

Sur la situation financière de l'établissement, le comité reconnaît la situation de sous dotation structurelle que connaît l'établissement depuis plusieurs années. Il l'encourage à développer ses ressources propres, ce que l'établissement a déjà expérimenté à plusieurs reprises sans obtenir les résultats escomptés. Depuis 2019, l'université Rennes 2 travaille à la création d'un fond de dotation.

Concernant le lien entre recherche et formation, nous prenons acte des efforts à poursuivre, même si sur ce sujet spécifique le comité ne propose pas de nouvelles pistes de travail. Nous regrettons cependant le terme « d'étanchéité trop marquée » (dans les points faibles de l'établissement) qui paraît inadéquat au regard des analyses développées par ce même comité dans le corps du rapport ; d'autant plus que les évaluations réalisées en parallèle par le Hcéres sur les 1^{er} et 2^e cycles de la formation saluent la solidité des liens développés dans les formations avec les axes des unités de recherche. L'université Rennes 2 choisira donc de suivre plutôt les recommandations des comités ayant travaillé sur le volet formation, considérant que les experts ont pu avoir accès à plus de moyens et de documents pour établir leur diagnostic. Au-delà de ce point précis, la multiplicité des rapports produits au terme de cette évaluation, sans vision intégrée, nous interpelle sur l'utilisation réelle qui peut être faite dans le cadre de la construction du projet d'établissement.

Dans ce cadre, le comité recommande le rapprochement des cellules recherche des UFR sous la responsabilité hiérarchique de la direction de la recherche afin de répondre au manque d'indicateurs et aux difficultés de communication interne. Cette proposition correspond sans doute à un schéma organisationnel courant dans de nombreux établissements mais elle va à l'encontre du travail entamé depuis plusieurs années par l'université sur le développement de liens de proximité forts entre formation et recherche au sein des UFR. L'université Rennes 2 conçoit que des efforts sont à effectuer pour améliorer la diffusion de la politique de recherche et la centralisation des indicateurs, elle travaillera donc ce point avec les différents acteurs concernés, en privilégiant une approche plus fonctionnelle du problème.

Concernant le volet numérique, enfin, l'établissement partage l'analyse globale et les constats du rapport sur les limites actuelles de son organisation du numérique. Mais il considère que c'est précisément l'ambition du GUN que d'accompagner à l'horizon 2023 cette démarche visant à repenser la coordination, les missions ou le périmètre des services dédiés aux usages du numérique.

Retour sur les points forts/faibles exprimés dans le rapport

L'université Rennes 2 rejoint le comité sur une grande partie de ses points forts ou faibles. Suite à une crise institutionnelle majeure en 2015, l'UR2 a dû beaucoup travailler à l'identification de ses valeurs et de son identité afin de reconstruire un projet collectif. Son engagement dans la structuration du site rennais est une des conséquences de ce travail de fond. La rénovation de son mode de gouvernance et son organisation interne est envisagée dans le prochain projet d'établissement.

Le comité relève un manque d'attractivité des masters, appuyant son analyse par la diminution du nombre d'étudiants inscrits en master. Pour l'établissement, l'attractivité d'une formation ne peut se résumer aux nombres d'étudiants inscrits mais doit être plutôt envisagée quantitativement comme un rapport entre les candidatures et le nombre de places disponibles et qualitativement par le taux de réussite et d'insertion professionnelle des diplômés. Depuis la réforme des masters, chaque mention a une capacité d'accueil établie en fonction de la capacité des équipes à accueillir les étudiants de ces formations dans des bonnes conditions, mais aussi des potentialités d'emploi dans le secteur professionnel. La mise en œuvre de cette réforme a induit une très forte restriction du nombre de places en master 1 et explique en très grande partie la baisse des effectifs.

L'attractivité des masters est, de notre point de vue, également mesurable par le nombre de candidatures extérieures dans chaque mention et par le nombre d'étudiants inscrits en masters venant d'autres universités françaises et étrangères. Cet indicateur a été calculé pour chaque mention. Il apparaît clairement que le taux de « néo entrants » en master 1 est supérieur à 50%, ce qui invalide l'idée d'un manque d'attractivité et de formations restreintes à leur bassin régional.

Enfin les effectifs réduits en master de langue (notamment pour les parcours de la mention LLCER) doivent être analysés au regard des effectifs de licences dans ces formations à Rennes 2 et dans les autres universités.

L'université Rennes 2 ne cesse de renforcer ces liens avec le monde socio-économique mais elle entend le faire de façon cohérente avec les disciplines qu'elle propose et la stratégie qu'elle développe, et non de façon « systématique » pour se soumettre à un modèle préétabli sans tenir compte de ses spécificités.

Quelques erreurs de compréhension à souligner

Concernant plusieurs instances spécifiques à l'établissement (copil RH, bureau de coordination, groupe formation ou groupe des usages du numérique), le comité ne semble pas avoir pleinement appréhendé leurs rôles et fonctionnement par rapport aux instances classiques d'une université française. Il s'agit pour l'essentiel d'espaces de concertation ou de coordination en amont des grands dossiers stratégiques ; ils répondent à une volonté de l'établissement de développer le dialogue interne et la transversalité des réflexions.

Certaines propositions du comité faisaient déjà l'objet, au moment de l'évaluation, d'une programmation par l'établissement, dont le rapport du comité ne fait malheureusement pas toujours état, les présentant bien souvent comme des recommandations là où l'établissement est déjà engagé dans des projets effectifs, comme par exemple l'espace de valorisation des thèses à la BU centrale en place à la rentrée 2021. Il reste également dans ce rapport plusieurs erreurs factuelles pourtant signalées au comité, comme le nombre de doctorants (500 et non 318) ou la création de la mission Service Universitaire à la Collectivité votée par le conseil d'administration juste avant la « visite » du comité.

Enfin, la réactivité de l'établissement quant aux demandes étudiantes, traitées en quelques jours, est saluée par le comité mais, dans les faits la réalité est beaucoup plus complexe. Si le Service de Vie Etudiante répond aux sollicitations des étudiant.e.s en 1 à 3 jours, les services de santé sont submergés par les demandes et, bien souvent, ne peuvent pas recevoir les étudiant.e.s avant plusieurs semaines, notamment pour les soins psychologiques ou gynécologiques. L'établissement s'inquiète de la dégradation de cette situation, encore renforcée par la crise sanitaire. Elle constate en effet à la fois une augmentation des demandes de soins et la complexification des situations personnelles qui augmentent la durée de soins. L'université Rennes 2 poursuivra donc ses efforts concernant l'accompagnement étudiant dans le prochain projet d'établissement.

Rennes, le 22 septembre 2021

La Présidente de l'université Rennes 2,



C. RIVALAN GUEGO

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Rennes 2 a eu lieu du 2 au 4 février 2021. Le comité était présidé par Monsieur **Daniel FILÂTRE**, professeur honoraire des universités en sociologie, ancien recteur de l'académie de Versailles, ancien recteur de l'académie de Grenoble, ancien conseiller formation MESR, ancien président de l'Université de Toulouse 2-Jean-Jaurès.

Ont participé à cette évaluation :

- Mme **Stéphane FAURY**, ancienne responsable de la commission jeunes chercheurs de l'Association francophone de psychologie de la santé et représentante suppléante de doctorants au conseil de l'école doctorale, Université de Bordeaux ;
- Mme **Annie GALICHER**, ancienne inspectrice générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche ;
- Mme **Eliane KOTLER**, professeure des universités en lettres, ancienne vice-présidente du conseil des études et de la vie universitaire de l'Université de Nice ;
- M. **Philippe NIVET**, professeur des universités en histoire contemporaine, vice-président délégué à la recherche en Sciences humaines et sociales de l'Université de Picardie Jules Verne ;
- M. **Nicolas POSTEL**, professeur des universités en sciences économiques, premier vice-président en charge du pilotage à l'Université de Lille.
- M. **Paul THIRION**, bibliothécaire en chef de l'Université de Liège ;
- Mme **Clémence WEGSHEIDER**, directrice de la plateforme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) en région Occitanie, ancienne conseillère en organisation du travail et conduite du changement RH pour le secrétariat général pour les affaires régionales (SGAR) en région Occitanie.

Philippe THIARD, conseiller scientifique, et **Diego VELASQUEZ**, chargé 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

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

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

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

