



**HAL**  
open science

## Université Rennes 2

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université Rennes 2. 2017. hceres-02026148

**HAL Id: hceres-02026148**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026148v1>**

Submitted on 20 Feb 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Établissements



## Rapport d'évaluation de l'université Rennes 2

Campagne d'évaluation 2015-2016 (Vague B)

# HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Établissements

*Pour le HCERES,*

Michel Cosnard, président

*Au nom du comité d'experts,*

Philippe Baudorre, président du  
comité

# Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Rennes 2 en quête d'une nouvelle stratégie	7
II – Un potentiel partenarial trop peu exploité	8
1 • Une politique partenariale régionale à reconstruire	8
2 • Des partenariats avec les milieux socioéconomiques faibles	9
III – Gouvernance : de la consultation la plus large à sa difficile mise en œuvre	9
1 • Une équipe de direction élargie	9
2 • Un projet participatif ambitieux	10
3 • Les UFR, instances de régulation	10
4 • Le site de Saint-Brieuc : une question ou un symptôme ?	11
IV – Affirmation de l'identité et communication	11
1 • Ouvrir la communication vers l'extérieur	11
2 • Mieux communiquer grâce à un pilotage cohérent	12
La recherche et la formation	13
I – La politique en matière de recherche	13
1 • Les unités de recherche et la question des relations avec le CNRS	13
2 • Une politique scientifique entre déclaration d'intentions et confrontation aux réalités	13
3 • Une université en quête de méthode	14
4 • Des atouts et des acquis	14
II – Politique en matière de formation initiale et continue	14
1 • Une offre stabilisée, attractive, mise en difficulté par l'écart croissant entre les flux et les moyens	14
2 • Une offre de formation marquée par le souci de la professionnalisation	15
3 • Des pistes proposées par l'innovation pédagogique pour un intéressant développement	15
4 • Une activité de formation continue bien implantée et en progression	16
III – Lien entre recherche et formation	16
1 • Une géométrie complexe et évolutive	16
2 • La formation doctorale en mutation	16
IV – Documentation	16
1 • Un service commun renforcé	16
2 • Une offre documentaire enrichie de nouvelles propositions	17
3 • Des promesses de développement à confirmer	17
La réussite des étudiants	19

I – Un fort accompagnement de l'étudiant à chaque étape de son parcours	19
II – Une vie étudiante riche et protéiforme, qui mériterait d'être davantage soutenue et accompagnée	19
La valorisation et la culture scientifique	21
I – Valorisation des résultats de la recherche	21
1 • Des contours flous, une inscription institutionnelle incertaine	21
2 • Une réalité multiple	21
3 • Un « fleuron » : les Presses Universitaires de Rennes (PUR)	21
II – Diffusion, enrichissement du patrimoine, développement de la culture scientifique	22
1 • Des atouts considérables, une programmation ambitieuse	22
2 • ... qui manque de lisibilité et de structuration	22
Les relations européennes et internationales	25
I – Un projet stratégique en cours d'élaboration	25
II – Un service performant au bénéfice de la mobilité encadrée	25
Le pilotage	27
I – Une prospective pluriannuelle, une programmation et un dialogue de gestion à consolider	27
II – Une politique de la qualité à construire et des outils à fiabiliser en vue d'une amélioration continue des activités	27
III – Les grandes fonctions du pilotage	28
1 • Une politique de gestion des ressources humaines transparente et volontariste	28
2 • Une situation budgétaire préoccupante	28
3 • Un système d'information à conforter	29
4 • Une gestion patrimoniale contrainte	29
Conclusion	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	31
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du président	37
Organisation de l'évaluation	43

# Présentation

L'université Rennes 2 est l'une des deux universités du site rennais tel que l'a dessiné la loi Edgar Faure. En 1970, l'université de Haute Bretagne regroupe sur le site de Villejean les enseignements de l'ancienne faculté des lettres (hormis la philosophie) alors que l'université de Rennes 1 intègre les autres enseignements. En 1984, la première devient Rennes 2 et la seconde Rennes 1. Le site est aujourd'hui, avec 63 000 étudiants, le huitième pôle universitaire français. Rennes 1 y accueille principalement les domaines sciences et technologies (ST) et sciences de la vie et de l'environnement (SVE) mais comporte aussi une unité de formation et de recherche (UFR) de droit et sciences politiques, une d'économie et gestion, une de philosophie, regroupant à elles trois environ un tiers de ses 27 000 étudiants. Rennes 2 dispense essentiellement les formations de lettres, langues, arts, ainsi qu'une partie des sciences humaines (psychologie, sciences de l'éducation, sociologie) et des sciences sociales (histoire, géographie, administration économique et sociales - AES), mais abrite aussi un département de mathématiques et les sciences, techniques et activités sportives (Staps). Elle peut donc légitimement se qualifier de « plus important centre de recherche et d'enseignement d'arts-lettres-langues et sciences humaines et sociales dans le grand ouest », formule qui est souvent reprise dans de nombreux documents fournis par l'établissement.

Depuis 1993, l'université Rennes 2 est organisée en cinq UFR, elles-mêmes constituées de 24 départements : UFR Activités physiques et sportives (un département) ; UFR Arts, lettres, communication (six départements) ; UFR Langues (dix départements et un centre de langues) ; UFR Sciences humaines (trois départements) ; UFR Sciences sociales (quatre départements). On compte également quatre centres de formation et organismes à lien contractuel, le Cefocop (Centre de formation des conseillers d'orientation psychologues), le CFMI (Centre de formation des musiciens intervenant à l'école), l'Urfist (Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique) et le CCB (Collège coopératif de Bretagne).

Rennes 2 regroupe 19 unités de recherche (cinq unités mixtes de recherche [UMR]/unités de service et de recherche [USR] multitutelles et 14 équipes d'accueil [EA], elles aussi rattachées à d'autres établissements) et abrite la Maison des sciences de l'homme en Bretagne (MSHB). La particularité de Rennes 2 est d'intégrer aux UFR ses 19 unités de recherche.

Rennes 2 dispose d'un patrimoine immobilier d'un peu plus de 108 000 m<sup>2</sup> de surface hors œuvre nette (Shon), principalement implanté sur le campus de Villejean (19 037 étudiants sur 83 000 m<sup>2</sup>, quatre UFR, la présidence, l'administration et le service commun de documentation (SCD), ainsi que de nombreux autres services communs), et en partie sur celui de La Harpe (2 066 étudiants sur 13 000 m<sup>2</sup>) abritant les Staps et d'autres composantes : l'Institut des sciences sociales du travail de l'Ouest (Issto), les Presses universitaires de Rennes (PUR), le service de formation continue (SFC), le CCB, le comité régional du sport universitaire (CRSU). Ces deux campus sont bien reliés à la ville et situés à proximité du centre hospitalier universitaire (CHU) de Rennes 1 (campus santé), de l'École des hautes études en santé publique (EHESP), des résidences et restaurants universitaires. Rennes 2 est également implantée depuis 1987 sur le campus « Mazier » de Saint-Brieuc (1 103 étudiants, dont environ 500 de Rennes 2, sur 6 800 m<sup>2</sup>), pour des enseignements de langues, arts, lettres, communication, activités physiques et sportives, sciences humaines et sociales<sup>1</sup>.

Après une période de baisse, puis de stabilisation pendant quelques années, les effectifs de Rennes 2 sont depuis 2010 repartis à la hausse : 23 737 étudiants au 1<sup>er</sup> janvier 2016 contre 20 650 en 2012-2013 et 16 421 en 2008-2009). 16 090 sont inscrits en licence, 5 202 en master et 462 en doctorat (répartis dans deux écoles doctorales, arts, lettres, langues [ALL] et sciences humaines et sociales [SHS]). Ils se répartissent en domaines : 17 352 en lettres, langues et sciences humaines (LLSH), 1 921 en Staps, ces deux chiffres en hausse constante, 1 226 en droit, économie, AES (chiffre stable) ; 38 % sont boursiers. Rennes 2 assure des enseignements en formation continue et en formation à distance, délivre des diplômes pour 17 mentions de licence générale, 11 mentions de licence professionnelle et 19 mentions de master. 42 % de ses étudiants viennent du département d'Ille-et-Vilaine, 79 % si l'on élargit aux départements limitrophes, notamment les Côtes d'Armor où se trouve l'antenne briochine.

Rennes 2 emploie 753 enseignants et enseignants-chercheurs (EC, dont 561 titulaires) et 687 personnels bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé (Biatss, dont 413 titulaires)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Données 2015.

<sup>2</sup> Données du ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR).

L'université est passée aux responsabilités et compétences élargies (RCE) le 1<sup>er</sup> janvier 2010. Pour l'année 2015, le budget exécuté s'établit à 104,9 M€, dont 85,1 M€ de masse salariale.

La politique de site de Rennes 2 a suivi les brusques évolutions du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) rennais et breton. Les trois échecs successifs (2010, 2011, 2015) à l'initiative d'excellence (Idex) ont conduit à une réflexion sur la structuration de l'ESR breton lui-même soumis à des politiques de site fluctuantes. Engagée dans un projet de fusion avec Rennes 1 auquel elle a renoncé *in extremis* en 2015 au stade de la validation par son conseil d'administration, Rennes 2 est aujourd'hui membre d'une vaste communauté d'universités et établissements (Comue) birégionale, l'université Bretagne Loire (UBL), qui regroupe 7 universités<sup>3</sup>, 15 écoles<sup>4</sup> et 5 organismes de recherche<sup>5</sup>, et dans le projet d'I-Site rennais « Société numérique et durable »<sup>6</sup>.

Dans un contexte interne et régional en forte évolution, et à la lumière des conclusions du précédent rapport invitant Rennes 2 à une meilleure définition et appropriation de sa stratégie, le comité d'experts HCERES a privilégié de faire porter la présente évaluation notamment sur les points suivants : la gouvernance, incluant la place du campus Mazier ; la politique de l'établissement en matière de recherche ; la gestion des moyens ; la politique de partenariats, notamment culturels ou socioéconomiques ; la politique (et les moyens mis en place) en matière d'accueil, d'encadrement, de suivi et d'insertion professionnelle des étudiants.

---

<sup>3</sup> Les universités d'Angers, de Bretagne Occidentale (UBO), de Bretagne-Sud (UBS), du Maine, de Nantes, Rennes 1 et Rennes 2.

<sup>4</sup> L'École centrale de Nantes, l'École des hautes études en santé publique (EHESP), l'École nationale d'ingénieurs de Brest (Enib), l'École nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam), l'École nationale supérieure de chimie de Rennes (ENSCR), l'École nationale supérieure des mines de Nantes (Mines Nantes), l'École nationale supérieure des techniques avancées Bretagne (Ensta Bretagne), l'École nationale de la statistique et de l'analyse de l'information (Genes), l'École normale supérieure de Rennes (ENS Rennes), l'École supérieure d'agriculture (ESA, école privée sous contrat avec le MENESR), l'Institut d'études politiques de Rennes (Sciences Po Rennes), l'Institut Mines-Télécom (Télécom Bretagne), l'Institut national des sciences appliquées de Rennes (INSA Rennes), Agrocampus Ouest et Oniris - École nationale vétérinaire, agroalimentaire et de l'alimentation Nantes-Atlantique.

<sup>5</sup> L'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement du travail (Anses), le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (Ifremer), l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (Inria), l'Institut de recherche pour le développement (IRD).

<sup>6</sup> En juin 2016, ce projet a été présélectionné au titre de l'appel à projets Idex/I-Site (2<sup>e</sup> vague). La sélection définitive sera opérée en février 2017.

# La stratégie et la gouvernance

La période couverte par l'actuel rapport est scindée en deux vies distinctes de Rennes 2. Avant janvier 2015, l'université s'est engagée dans un processus de fusion avec Rennes 1 qui a mobilisé ses forces et occulté un certain nombre de questions internes ; après cette date et le rejet du processus, c'est une université qui « en sort d'autant réaffirmée<sup>7</sup> », mais dans l'obligation de reconstruire une stratégie et les moyens de sa mise en œuvre.

## I – Rennes 2 en quête d'une nouvelle stratégie

En janvier 2015, lorsque son conseil d'administration (CA) a refusé d'approuver les conditions de mise en œuvre de la fusion avec Rennes 1, projet défendu par l'équipe présidentielle alors en place<sup>8</sup>, Rennes 2 a vécu une « crise institutionnelle majeure<sup>9</sup> » qui a fortement réorienté sa politique interne et externe. Alors que, jusqu'à cette date, de nombreuses décisions stratégiques avaient été suspendues à l'issue du processus de fusion engagé et occultées par la préparation de celui-ci, l'équipe récemment élue, entièrement renouvelée, sans renoncer à des collaborations académiques ou scientifiques avec Rennes 1, a voulu redonner la première place au débat interne qu'elle a jugé déficient ou trop négligé dans la période qui venait de s'achever. Une volonté politique de fusion, fortement portée par la présidence mais peu ou pas partagée par les représentants Biatss, EC, étudiants, a donc laissé la place à une stratégie visant à redonner la parole aux membres de la communauté universitaire, afin de la ressouder, de la réconcilier avec elle-même, avec la volonté d'affirmer une identité à laquelle Rennes 2 est d'autant plus attachée qu'elle a craint de la perdre. Ce changement de cap vise trois objectifs forts :

- redonner à la communauté la main sur son avenir ;
- redéfinir la place et le rôle de Rennes 2 dans une politique de site ;
- redonner visibilité à la formation et à la recherche par des axes stratégiques mieux définis.

Pour retrouver une volonté collective et un projet commun auquel la communauté adhérerait, Rennes 2 a misé, par conviction et nécessité, sur une démarche participative. Elle a mis en place une vaste consultation, véritable exercice de démocratie participative, dont l'organisation a été confiée à un chargé de mission et une cheffe de projet. Le premier acte a été l'élaboration du rapport d'autoévaluation dont l'établissement a souhaité faire un moment de réflexion collective et l'équipe présidentielle l'occasion d'un état des lieux de ses forces et de ses faiblesses. Rapidement conduit, de juin à octobre, il a permis d'enclencher un processus de prise en main des affaires communes puis de mise en œuvre progressive du futur projet d'établissement. Les propositions qui figurent dans la déclaration des axes stratégiques de développement (février 2016) donnent de précieuses indications sur le regard que Rennes 2 porte sur elle-même et sur ses missions ainsi que sur la façon dont l'université les assume. Les enjeux d'une telle démarche sont importants car le comité constate aujourd'hui à Rennes 2 une absence de stratégie générale en dehors de cette volonté très forte de la faire émerger d'une démocratie construite sur la consultation. L'établissement n'est pas encore en mesure d'afficher une véritable stratégie en matière de recherche, de formation ou de partenariats, internationaux ou culturels. Certes, Rennes 2 porte un regard lucide sur ses faiblesses et ses fragilités, notamment sur les « perspectives inquiétantes : une "insoutenabilité financière" des activités de formation et de recherche, jointe à l'impossibilité d'assurer un véritable entretien du patrimoine immobilier et de développer une politique numérique volontariste<sup>10</sup> ». Mais la prise de conscience partagée devra être suivie de la mise en place d'une stratégie, elle aussi partagée, pour y faire face.

Après le refus de se fondre, en fusionnant avec Rennes 1, dans un ensemble plus vaste, Rennes 2 souhaite à la fois réaffirmer son identité et être reconnue comme acteur majeur, voire comme pilote d'une politique commune, notamment dans le domaine SHS, à l'échelle du site et de la vaste Comue UBL. Cette ambition doit cependant faire l'objet d'une adhésion de la communauté de Rennes 2, ce qui n'est pas acquis, le rejet d'une fusion, fondé sur la peur d'une sujétion à une entité plus puissante ou d'une dissolution dans un corps plus vaste, restant présent dans les

<sup>7</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 5.

<sup>8</sup> Alors que Rennes 1 proposait une représentation dans les instances de la future université fusionnée proportionnelle à la taille de chaque établissement, position acceptée par la direction de Rennes 2 et soumise au vote, le CA de Rennes 2 s'est prononcé pour une représentation paritaire et a refusé le projet soumis en l'état.

<sup>9</sup> Déclaration axes stratégiques.

<sup>10</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 60.

esprits. Après des débats difficiles, la présidence a convaincu l'établissement d'adhérer à une Comue, UBL, créée en janvier 2016, jugée cependant par beaucoup trop vaste et trop complexe. Cette prudence n'est pas la marque d'une volonté de repli, car Rennes 2 fonctionne déjà en réseaux et de nombreux projets, notamment de recherche, sont issus de partenariats parfois multitutelles, mais témoigne d'une forte prévention à l'égard de regroupements où l'esprit de Rennes 2 risquerait de se diluer - sans que l'on sache toujours ce qui fait cet esprit, par qui et jusqu'où il est porté dans la communauté. La stratégie à mener à l'échelle du site, oscillant entre le désir de reconnaissance comme acteur majeur d'une politique commune et la méfiance à l'égard d'un cadre commun, qu'il soit de site, régional comme l'ancienne Comue héritée du Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) Université européenne de Bretagne (UEB) ou bi-régional comme la nouvelle Comue UBL, reste donc en débat. Mais la position défendue par l'équipe actuelle est d'inscrire les singularités, les spécificités, ou tout simplement les atouts de Rennes 2 au sein des cadres existants : la stratégie de la métropole rennaise en matière d'ESR (notamment à travers la participation à l'Initiative science, innovation, territoires, économie (I-Site) « Société numérique et durable »<sup>11</sup>) ou la politique SHS de la Comue.

## II – Un potentiel partenarial trop peu exploité

La politique de partenariats de l'université s'inscrit à plusieurs niveaux : partenariats « régionaux » dans le cadre de la Comue ou sur le site rennais, partenariats avec les milieux socioéconomiques, partenariats « internes » avec les instituts de formation spécialisés, partenariats de formation et de recherche. Cependant, sauf dans le cadre de la Comue qui fait l'objet d'une préoccupation au niveau central, la plupart des relations renvoient à des initiatives et des pilotages (quand ils existent) décentralisés. Le comité n'a pas perçu de tentatives de capitalisation, d'impulsion, d'irrigation, de valorisation des initiatives ou des expérimentations « locales » et de définition d'une politique d'établissement qui, sans casser les dynamiques en cours, leur permettraient de prendre une autre dimension et d'avoir des effets démultiplicateurs. La diversité, mais aussi l'hétérogénéité, des relations notamment internationales (cf. chapitre 5) en formation et en recherche sont à cet égard symptomatiques.

### 1 • Une politique partenariale régionale à reconstruire

La politique partenariale « régionale » institutionnelle a été fortement affectée par l'abandon du projet de fusion avec Rennes 1, par la création de la Comue UBL et l'échec, pour la troisième fois, de la candidature Idex. La démarche de rapprochement s'est cependant concrétisée par un processus de structuration plus large du site rennais incluant les écoles : EHESP, ENSCR, ENS Rennes, Sciences Po Rennes, INSA Rennes, Agrocampus Ouest. Rennes Métropole travaille en ce sens, à la mise en synergie de l'enseignement supérieur rennais et la plupart des établissements du site affirment la nécessité de pouvoir compter sur une grande université qui s'appuierait sur « un nuage d'écoles » travaillant en complémentarité. Une réponse positive au projet d'I-Site pourrait faciliter cette évolution.

Avec les établissements que le comité a rencontrés, l'ENS Rennes, Sciences Po Rennes et Telecom Bretagne, le partenariat porte dans tous les cas sur la formation et la recherche. En formation, la collaboration passe par des parcours co-construits ou co-accrédités par exemple en Staps avec l'ENS, en master « Maîtrise d'ouvrage urbaine et immobilière » avec Sciences Po, ou par la mobilisation de ressources dont ne disposent pas tous ces établissements, par exemple en droit européen du numérique avec Telecom Bretagne ou l'accès à une troisième langue pour les étudiants de Sciences Po Rennes. En recherche, les relations existent sous forme de co-tutelles par exemple avec l'ENS pour le laboratoire Mouvement, sport, santé, avec l'UMR Centre de recherche sur l'action publique en Europe (Crape) pour Sciences Po ou par la participation à des groupements d'intérêt scientifique (Gis). D'une façon générale ces partenariats sont régis par des conventions, mais ils ne résultent pas d'une politique partenariale clairement affirmée par l'établissement. Il s'agit plutôt de relations interindividuelles et de la saisie d'opportunités en formation, ou du résultat de la constitution des pôles et laboratoires de recherche. En ce qui concerne la Comue UBL, Rennes 2 y a adhéré en juin 2015 mais sa participation et sa contribution sont encore marquées par des divergences sur certains points de gouvernance<sup>12</sup>.

Le travail réalisé durant la période récente apparaît donc comme un processus non abouti, source de regrets et d'opportunités non saisies, mais aussi, pour de nombreux partenaires, d'attentes vis-à-vis de Rennes 2 et de confiance

<sup>11</sup> Dans le cadre des appels à projets du Programme d'investissements d'avenir 2 (PIA2), la « Fondation Rennes université » est porteuse du projet regroupant Rennes 1 et 2, les grandes écoles, le CHU, et plusieurs organismes de recherche (Inria, Inra, Institut national de la santé et de la recherche médicale [Inserm], Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture [Irstea]).

<sup>12</sup> Rennes 2 souhaite une vice-présidence SHS transversale qui ne porte pas uniquement sur la politique de recherche.

quant aux chances de trouver des accords qui, dépassant les relations interindividuelles, permettraient de construire un projet fédérateur.

## 2 • Des partenariats avec les milieux socioéconomiques faibles

Les relations avec les milieux socioéconomiques n'apparaissent pas comme une préoccupation forte portée au niveau central. La seule relation formelle qui existe est une convention dont les signataires sont les universités de Rennes 1 et 2 et l'Union des entreprises pour l'Ille-et-Vilaine. Elle date de 2009 et fait l'objet depuis lors d'une tacite reconduction. Cependant des initiatives existent, appréciées par les représentants des organisations professionnelles, mais elles aussi relèvent davantage des initiatives de services comme le service universitaire d'information et d'orientation-insertion professionnelle (SUIO-IP) avec l'organisation de conférences de professionnels, de forums, de journées de l'insertion professionnelle, ou le service de formation continue (SFC) avec l'amorce d'une offre de formation en alternance ou de responsables de formation avec le parrainage de formations que d'une politique pilotée par l'équipe de direction. Certes les représentants des organisations professionnelles admettent que le champ d'intervention de l'université ne favorise pas ce type de rapprochement, comme en témoigne le faible développement de l'alternance et des contrats de professionnalisation, mais ils affirment qu'ils sont prêts à travailler avec l'université pour améliorer les collaborations insuffisamment exploitées.

## 3 • Une situation originale avec l'hébergement d'instituts de formation

Rennes 2 héberge quatre centres de formation qui sont positionnés dans l'organigramme des services centraux mais qui disposent d'une forte autonomie liée à leur histoire. Il s'agit du Centre de formation des conseillers d'orientation psychologues (Cefocop), du Centre de formation des musiciens intervenants à l'école (CFMI), de l'Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique (Urfist) et du Collège coopératif de Bretagne (CCB). Ces centres, dont peu existent ailleurs en France, ont été créés au début des années 80, (sauf pour le Cefocop créé en 2000), en réponse à des appels à propositions et reposent sur les compétences affichées par Rennes 2. Leur insertion dans l'université est réglée par convention. Ils ont leur propre personnel, disposent d'un budget fléché et proposent des formations spécialisées validées par des diplômes spécifiques. Seul le Cefocop a un statut différent puisqu'il est rattaché à l'UFR des sciences humaines, mais sa situation devrait prochainement évoluer du fait de la réforme de la formation des conseillers d'orientation et des psychologues scolaires, avec un glissement vers l'École supérieure du professorat et de l'éducation (Espé) rattaché à l'UBO. Ces centres s'appuient sur les ressources en formateurs des départements concernés.

On peut s'interroger sur la façon dont l'activité de ces centres est prise en compte par l'université, notamment en termes de notoriété et de synergie. Il semble que leur présence dans l'université est positivement appréciée, correctement organisée sur le plan administratif et financier, mais que les interactions demeurent limitées malgré la volonté exprimée par ces instituts de réellement contribuer à la démarche commune.

## III – Gouvernance : de la consultation la plus large à sa difficile mise en œuvre

### 1 • Une équipe de direction élargie

Le processus d'élaboration de sa stratégie est un enjeu majeur de la politique actuelle de Rennes 2 : à quelles conditions peut-il conduire à une validation puis une appropriation par la communauté des options retenues ? Parce qu'ils considèrent que Rennes 2 a souffert d'un déficit de consultation, d'information, d'association de la communauté aux décisions et à la stratégie, le président actuel et les membres de son équipe revendiquent un partage des responsabilités et la recherche permanente du lien avec les différents acteurs de l'établissement. Il s'agit de tourner la page d'une crise institutionnelle vécue comme un traumatisme.

Dans un souci d'équilibre des pouvoirs, la nouvelle équipe a opté pour l'élection d'un président du Cac distinct du président mais également des présidents des commissions recherche et formation. Cette décision, présentée comme un choix politique marquant, n'affecte pas la cohésion d'une équipe composée de neuf vice-présidents (VP)<sup>13</sup> et cinq chargés de mission (CM)<sup>14</sup>, soudée par une démarche collective au sein de laquelle le président, très impliqué dans les relations avec les partenaires ou les instances nationales, la VP CA et le président du conseil académique

<sup>13</sup> VP CA (moyens, finances, patrimoine et égalité), VP recherche, VP formation, VP documentation et ressources technologiques, VP culture et vie des campus, VP relations internationales, VP conditions de travail et action sociale, VP orientation, insertion professionnelle et formation continue, VP étudiant.

<sup>14</sup> CM mise en place de la nouvelle offre de formation, CM Comue UBL, CM Innovation pédagogique et numérique, CM Projet d'établissement, CM Ressources humaines.

(Cac, également chargé de mission ressources humaines [RH]), tous deux en charge des dossiers internes les plus lourds, constituent un noyau fort. Un bureau réunit chaque semaine l'ensemble de cette équipe, l'agent comptable, le directeur général des services (DGS), la directrice de cabinet du président et le directeur des ressources humaines (DRH), soit 19 personnes, auxquelles est systématiquement associé le VP étudiant, claire indication de la volonté d'un pilotage collectif.

Les statuts n'ayant pas été réactualisés, il n'existe pas encore de conseil des composantes (UFR ou unités de recherche) mais des réunions du bureau avec les directeurs de composantes et le directeur du campus Mazier sont prévues, les premiers étant aussi invités permanents des conseils centraux.

L'équipe de direction a conscience du travail nécessaire pour mettre en action cette instance de direction élargie et favoriser les circuits de prise de décision et de validation. Aujourd'hui, la proximité, les pratiques partagées, la volonté de travailler en équipe sont les réponses apportées à une formalisation encore très perfectible. De la même manière, les commissions recherche et formation fonctionnent de façon effective mais séparée, comme auparavant les anciens conseils des études et de la vie universitaire (Cevu) et conseil scientifique (CS), le Cac plénier n'ayant pas encore trouvé sa place entre les deux. Le Cac restreint par contre remplit son rôle en matière de recrutement et de gestion des carrières des EC. Le souhait de relancer certaines commissions (entre autres la commission moyens et finances, qui est statutaire) s'inscrit dans cette volonté de redonner pleinement aux instances leur place et leur rôle.

Les entretiens ont donné le sentiment que les conseils fonctionnent mieux que jadis, que la décision notamment y est plus partagée, mais le comité constate un étonnant retard dans la mise à jour des procès-verbaux de conseils. Globalement, le dialogue social semble relancé. Les personnels ont le sentiment d'être mieux entendus, mais, pour ce qui concerne les Biatss, pas pour autant mieux compris dans leurs métiers et leurs problématiques spécifiques.

## 2 • Un projet participatif ambitieux

La mise en place d'une démocratie consultative ou participative qui vise à fédérer, à rassembler la communauté afin d'en faire un acteur majeur de l'élaboration de la stratégie est ce qui caractérise le plus clairement la gouvernance actuelle de Rennes 2. C'est dans cet esprit qu'a été élaboré le rapport d'autoévaluation et qu'est mise en place, pour le futur projet, une démarche sur laquelle l'équipe présidentielle fonde de grands espoirs. Pilotée par un chargé de mission et une cheffe de projet, elle repose sur l'organisation de forums participatifs, avec des demi-journées banalisées pour permettre la plus large participation. Un calendrier précis inscrit cette démarche dans une temporalité maîtrisée dont le terme doit coïncider avec la signature du contrat. Elle passe par la présentation des orientations stratégiques (recherche, formation, relations internationales [RI], pilotage, gouvernance) devant les instances (comité technique [CT], Cac, CA), s'appuie sur des séances plénières, des groupes de travail, des groupes « action » dans les services et des ateliers thématiques, tous travaillant sur des fiches en relation avec les orientations stratégiques. Un forum en juillet 2016 a permis un point intermédiaire et conduira à la rédaction d'un pré-projet pour la fin de l'année 2016.

## 3 • Les UFR, instances de régulation

Cinq UFR historiques (réforme de 1993)<sup>15</sup> sont la clé de voûte du fonctionnement interne de Rennes 2. Elles intègrent des départements qui correspondent aux filières de formation mais également les unités de recherche (UR), gérées au sein des UFR. Le découpage disciplinaire explique en partie les disparités structurelles entre UFR<sup>16</sup>. En ne déléguant pas aux UFR de vraies responsabilités en matière de gestion des moyens, Rennes 2 n'est pas allée au bout de la logique de décentralisation qui a présidé à cette forte organisation interne, mais celle-ci a largement contribué à la stabilité de l'établissement.

L'établissement semble dans ce domaine à la croisée des chemins. Peu à peu, en effet, les champs disciplinaires de formation comme de recherche ont évolué, notamment avec l'apparition de problématiques pluridisciplinaires. Le découpage des UFR (et des départements) ne correspond plus tout à fait aux champs de formation désormais proposés par les établissements de la Comue<sup>17</sup> - mais ceux-ci correspondent-ils vraiment à la réalité du fonctionnement pédagogique ? L'intégration des UR dans UFR n'a pas vraiment rapproché recherche et

<sup>15</sup> Sciences Humaines, Sciences sociales, Arts-Lettres-Communication, Activités Physiques et Sportives, Langues.

<sup>16</sup> Un seul département dans l'UFR Activités physiques et sportives, dix en Langues.

<sup>17</sup> Quatre concernent Rennes 2 : Sciences sociales, Comportements cliniques, apprentissage et santé, Langues, littérature et culture, Arts.

formation. De plus, la direction envisage la prise en charge de la recherche par une direction de la recherche centralisée et non plus, comme aujourd'hui, à l'intérieur des UFR. Aujourd'hui, la présidence ne prévoit pas de modification de fond dans le périmètre et la responsabilité des UFR, mais la question de la décentralisation (ou de la centralisation) de la gestion se pose. Deux contrats d'objectifs et de moyens ont été signés<sup>18</sup> mais leur contenu est resté trop modeste et n'a pas donné à ces composantes une réelle autonomie. Aujourd'hui c'est donc un simple dialogue de gestion qui fonde les rapports entre le centre et les UFR, notamment en matière d'offre de formation et d'emplois. Or, le transversal, le pluridisciplinaire, l'articulation formation/recherche sont des questions que peuvent porter en commun les UFR ; pour cela, il faut leur donner les moyens de développer, au sein d'une politique d'établissement qui fixerait les équilibres internes, leurs propres stratégies, en collaboration et en concertation entre elles, puis ceux de la conduire et de l'évaluer. À deux conditions : que ces politiques puissent s'articuler avec les politiques de l'établissement dans les domaines de la formation, initiale et continue, et de la recherche, mais aujourd'hui ces politiques ne sont pas définies. À condition également que les modalités de la consultation participative, conduites aujourd'hui au niveau global et sous forme de commissions ou groupes de travail thématiques, puissent s'articuler avec les politiques définies par les UFR.

#### 4 • Le site de Saint-Brieuc : une question ou un symptôme ?

Dans son rapport de 2011, l'Aeres se demandait si l'avenir du site Mazier à Saint-Brieuc n'était pas pour Rennes 2 un « tabou ». Ce n'est plus le cas, tant cette question est abordée par l'établissement dans tous les documents fournis : Rennes 2 se pose la question de l'orientation stratégique à adopter pour ce site ancien qui rassemblait 600 étudiants de Rennes 2 en 2012-2013 et 1 000 (hors Espé) en 2015-2016. Faut-il en faire un site généraliste, permettant aux lycéens des Côtes d'Armor de trouver à proximité, dans de bonnes conditions d'accueil, certains enseignements de licence générale ou professionnelle qu'ils auraient trouvés sur le site de Rennes ? Faut-il au contraire le spécialiser pour des enseignements de licence professionnelle, voire certains masters, en prise avec les attentes et les acteurs locaux ? Jusqu'à présent les deux voies ont été en partie empruntées, sans que la question soit tranchée et sans qu'il y ait consensus ou même véritablement réflexion partagée entre les acteurs : Rennes 2, mais aussi Rennes 1, également présente sur le campus (ainsi que l'UBO pour l'Espé) et les collectivités territoriales, agglomération et conseil départemental, regroupées au sein du syndicat de gestion du pôle universitaire<sup>19</sup> (SGPU). Ce dernier participe financièrement au fonctionnement du site par la prise en charge de dépenses de personnel, de fonctionnement et l'entretien des locaux, mais souffre d'un manque de visibilité à moyen et long terme sur la politique de développement - ou de retrait - des universités. Entre des collectivités territoriales qui souhaitent voir évoluer le site en un vrai campus et des établissements qui peinent à définir une stratégie, le dialogue est difficile. Rennes 2 et Rennes 1 (et l'UBO porteuse de l'Espé) auraient donc intérêt à engager une véritable réflexion, aujourd'hui à peine esquissée, sur la mutualisation de leurs services, des fonctions supports, des problématiques de vie étudiante et de documentation, en l'inscrivant, avec les collectivités territoriales, dans l'évolution de la stratégie ESR à l'échelle de la région et de la Comue.

La question du campus Mazier est révélatrice des problématiques de gouvernance de Rennes 2 depuis l'échec de la fusion : dans le vaste processus interne de consultation et d'élaboration d'une stratégie, la place des partenaires n'est pas claire et, point plus problématique, celle des étudiants n'est pas visible.

## IV – Affirmation de l'identité et communication

La création d'une identité et l'affirmation d'une image positive tant en interne qu'en externe est actuellement un défi majeur pour Rennes 2 et sa communication institutionnelle. Celle-ci est confiée au service de communication (SC), composé de sept personnes (6,7 équivalents temps plein [ETP]), qui cherche à promouvoir de manière professionnelle et dynamique les atouts de l'établissement.

#### 1 • Ouvrir la communication vers l'extérieur

Le SC édite actuellement annuellement une *newsletter* interne et six numéros d'une *newsletter* destinée aux étudiants. Un agenda étudiant, tiré à 19 000 exemplaires, est distribué à la rentrée. Le service produit également l'ensemble des supports de communication pour les colloques recherche. C'est une tâche lourde mais qui garantit l'unité de la ligne graphique et de l'identité visuelle attrayante de l'université.

Le SC cherche à ouvrir vers l'extérieur une communication conçue jusqu'à présent à usage interne. Dans un premier temps, le plan de communication pour 2016 prévoit l'amélioration du site web dont le contenu et la

<sup>18</sup> Avec les UFR Arts, lettres et communications et Sciences humaines.

<sup>19</sup> Créé en même temps que l'antenne en 1987.

présentation graphique sont jugés obsolètes<sup>20</sup>. À moyen terme, une refonte complète du site est envisagée. La production d'une plaquette de l'établissement en coopération avec les RI représente une étape réussie dans le renforcement de l'image de l'université au niveau international. La création d'une troisième *newsletter* et d'une revue scientifique pour mieux faire connaître la recherche de Rennes 2 est à l'étude.

## 2 • Mieux communiquer grâce à un pilotage cohérent

La communication qui était initialement un service à part est aujourd'hui rattachée au cabinet du président. La directrice de cabinet fait fonction d'interface entre le SC et les instances politiques qui cherchent de leur côté la communication directe avec le personnel pour obtenir une participation aux projets de l'université à travers des assemblées générales. En rapprochant davantage le SC du président et en l'intégrant au bureau politique on arriverait sans doute à rendre la politique de communication et sa mise en œuvre professionnelle plus cohérentes dans l'intérêt d'un renforcement de l'identité et de l'image de l'université à tous les niveaux.

---

<sup>20</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 54.

# La recherche et la formation

## I – La politique en matière de recherche

### 1 • Les unités de recherche et la question des relations avec le CNRS

Rennes 2 entend s'affirmer, sur le plan de la recherche en SHS, comme le plus important pôle de référence du Grand Ouest. Elle compte 19 unités de recherche (UR), en majorité des EA, beaucoup de ces UR étant multisites. Les UMR sont toutes multisites :

- UMR 6590 Eso « Espace et société » (avec le CNRS, les universités d'Angers, de Nantes, de Caen, et du Maine).

- UMR 6566 Creaah « Centre de recherches en archéologie, archéosciences et histoire » (avec le CNRS, Rennes 1, les universités de Nantes et du Maine, le ministère de la culture et des communications, l'Institut nationale de recherches archéologiques préventives [Inrap]) ; l'antenne à Rennes 2 est le Lahm « Laboratoire d'archéologie et d'histoire Merlat ».

- L'UMR 6258 Cerhio « Centre de recherche historique de l'Ouest » (avec le CNRS, les universités d'Angers, du Maine et de Bretagne-Sud).

- L'UMR 6554 LETG « Littoral, environnement, télédétection, géomatique » (avec le CNRS, les universités d'Angers, de Caen, de Bretagne Occidentale et de Nantes) ; l'antenne à Rennes 2 est le Costel « Climat et occupation du sol par télédétection ».

- Existe aussi à Rennes 2 une antenne de l'UMR 6625 Irmarr « Institut de recherche mathématique de Rennes » (avec le CNRS, Rennes 1, ENS Rennes, Insa Rennes).

- En outre, Rennes 2 est membre fondateur de l'USR 3549 MSHB, avec le CNRS, l'UBO, l'UBS, Rennes 1, l'EHESP, Télécom Bretagne.

Le rapport d'autoévaluation mentionne (p. 17) qu'une cotutelle (avec le CNRS, Rennes 1, Sc. Po Rennes, EHESP) sur l'UMR Crape était acquise » et évoque un projet de grande UMR Art Lettres, sans laisser paraître de préoccupations sur la situation des UMR existantes. Au cours de la visite du comité d'experts, la représentante du CNRS a fait part de la volonté de l'organisme de fermer l'UMR Cerhio, de ne pas donner suite au projet de création d'une UMR Arts Lettres et de ne pas conférer à Rennes 2 une cotutelle sur l'UMR Crape. De ce fait, la documentation écrite s'est révélée en partie caduque. Toutefois, le comité n'a pas été en possession d'une documentation écrite confirmant cette nouvelle situation, qui doit être appréciée avec prudence. La visite s'est donc déroulée, en ce qui regarde les relations avec le CNRS, sur fond de crise, liée à des divergences sur la définition et le fonctionnement des UMR.

### 2 • Une politique scientifique entre déclaration d'intentions et confrontation aux réalités

Rennes 2 affiche la place importante accordée au numérique. Dans le cadre rennais, le projet d'I-Site « Société numérique et durable », porté par la Fondation Rennes Université (FoRUniv) a été présélectionné en juin 2016. Mais les choix d'une politique scientifique restent en partie à définir ; les moyens qui pourraient lui être accordés seraient d'ailleurs limités, avec une dotation récurrente de 475 k€ annuels. La marge de manœuvre réside dans les prélèvements sur contrats, le préciput de l'Agence nationale de la recherche (ANR) et la récupération de reliquats, sources qui alimentent le fonds de soutien scientifique, à hauteur de 180 k€ annuels. Or l'apport des projets ANR est faible et irrégulier et le financement des plateformes recherche dépend fondamentalement du contrat de projets État-région (CPER).

Rennes 2 revendique, par rapport à la Comue, une attitude à la fois défensive et offensive, en se présentant comme le défenseur des SHS dans cet espace. Un tel cadre implique que le fonctionnement des UR multisites dépasse la simple juxtaposition d'équipes locales et mette en œuvre un véritable travail en réseau. Les difficultés rencontrées dans le partenariat avec le CNRS doivent être replacées dans ce contexte. Comment Rennes 2 peut-elle contribuer à construire des unités de recherche dont la définition et le fonctionnement puissent être partagés avec le CNRS ? Cette question est restée sans réponse.

### 3 • Une université en quête de méthode

L'outil de pilotage de la politique scientifique reste en partie à construire. Il n'existe pas actuellement de phase de préparation aux décisions associant le VP recherche et les directeurs d'unité ni de réunions formalisées entre directeurs d'unité. Le VP recherche présente devant la commission recherche du Cac les positions élaborées au sein du bureau. C'est au sein de celui-ci que se fait « l'appropriation collective ». À propos de la politique d'emplois et de leur profilage scientifique, Rennes 2 prévoit de réintégrer le VP recherche et la commission recherche dans le processus décisionnel.

Le soutien à la recherche est partagé entre la direction de la recherche et de la valorisation (DRV) et des cellules recherche implantées dans les UFR, mais la répartition des compétences entre la DRV et ces cellules fait seulement l'objet d'une déclaration d'intention allant dans le sens d'une rationalisation, d'une clarification et d'une mutualisation. Le site de l'université affiche quatre pôles de recherche mais ces pôles n'ont ni réalité fonctionnelle ni direction (Arts : histoire, pratiques, critiques ; Comportements, apprentissages et société : Langues, Littératures et cultures : Sociétés et environnements). La commission recherche a pu mettre en place des critères permettant de répartir les crédits entre les unités ; en dehors des crédits CNRS, la gestion financière s'opère au sein des UFR.

### 4 • Des atouts et des acquis

Rennes 2 dispose d'une expérience des partenariats, à travers le fonctionnement d'unités multisites, son insertion dans des Gis et le soutien apporté à la MSHB. La MSHB repose sur quatre pôles : sociétés et santé ; usage des technologies de l'information et de la communication (TIC)-M@rsouin (Môle armoricain de recherche sur la société de l'information et les usages d'internet) ; mondes armoricains et atlantiques ; gouvernance dans les institutions publiques et privées. Si, originellement, elle a surtout occupé des créneaux peu représentés dans les structures universitaires existantes, elle tend de plus en plus à jouer aussi le rôle d'un pôle de ressources et de compétences essentiel au service de l'ensemble des SHS (notamment dans le domaine du numérique).

Dans le cadre de l'UBL, Rennes 2 soutient une politique de construction de départements recherche en les articulant sur les structures mutualisées déjà existantes, ainsi les deux MSH, MSHB et MSH Ange Guépin, tout en souhaitant fédérer celles-ci et non les mettre en concurrence. Rennes 2 s'appuie, en partenariat avec d'autres (notamment Rennes 1, le Gis M@rsouin), sur les outils reconnus que sont les plateformes de recherche<sup>21</sup>. Il s'agit là de moyens techniques et humains permettant la pratique de l'interdisciplinarité, l'accès à des infrastructures, l'accompagnement de projets, l'ouverture à la demande socioéconomique. De telles pratiques ont eu une fonction anticipatrice en regard des réorganisations qui se sont succédé, UEB et Comue UBL.

L'organisation et le fonctionnement des unités de recherche sont en voie d'amélioration : mise à plat de la présence et de l'activité des enseignants-chercheurs de Rennes 2 dans les unités, identification des inactifs et régularisation du cas des EC rattachés à des unités extérieures ; régularisation du rattachement à Rennes 2 pour leur recherche d'EC extérieurs ; mise en place de règlements intérieurs approuvés par la commission recherche.

## II – Politique en matière de formation initiale et continue

### 1 • Une offre stabilisée, attractive, mise en difficulté par l'écart croissant entre les flux et les moyens

Deux caractéristiques essentielles aident à comprendre et à analyser l'offre de formation, large et adaptée aux secteurs de compétences de Rennes 2, stable par rapport à celle mise en place en 2012 car ressentie dans l'établissement comme constituant sa définition identitaire.

Rennes 2 se présente comme la grande université ALL-SHS de Bretagne. Il y a là une légitime ambition et une limitation à cette même ambition alors que la transversalité s'annonce partout. Que les formations soient largement pilotées au niveau des cinq UFR n'est sans doute pas indifférent à cette caractéristique. On y verra aussi l'origine de la grande hétérogénéité des pratiques constatées, comme des décalages ainsi induits entre parcours, départements, voire composantes.

L'autre élément déterminant est l'importante accélération des flux d'entrée, en constante augmentation depuis 2011. A la rentrée 2015, Rennes 2 affiche 24 000 étudiants (dont 15 000 en licence, 5 400 en master, 500 en

<sup>21</sup> Le laboratoire d'observation des usages des TIC (Loustic), la plateforme « Humanités numériques » de la MSHB, le Costel, la structure fédérative de recherche Osur (Observatoire des sciences de l'univers de Rennes), à laquelle sont associées notamment les UMR LETG et Creaah.

doctorat). Ces arrivées en nombre (36 % d'augmentation par rapport à 2009) sont sans doute une illustration de l'attractivité de l'établissement mais elles sont aussi une importante source de préoccupations dans la mesure où dans le même temps le potentiel d'enseignement a cru seulement de 7 %. On notera à ce propos que, suite aux restrictions géographiques introduites dans l'admission post-bac, l'augmentation n'est pas principalement sensible en licence 1 (L1), mais davantage en L2 et L3. L'établissement attire l'attention sur l'augmentation encore plus grande des effectifs de master (18 % sur les deux premières années du contrat, avec en outre 50 % de néo-entrants à ce niveau).

La disproportion entre la forte demande et les moyens limités dont dispose l'établissement constitue un handicap d'autant plus important que manquent les outils de mesure des dépenses effectivement réalisées en matière de formation (charges en heures complémentaires notamment). L'équipe présidentielle est pleinement consciente des dérives possibles et a proposé une réduction de 10 %, tout en admettant des modulations selon les secteurs. La difficulté vient de ce que, pas plus que les UFR pourtant plus proches des conditions de réalisation de l'offre, elle ne dispose des instruments de suivi de la stratégie arrêtée. Par ailleurs, les quelques tentatives de suivi ou d'évaluation des enseignements observées ne dépassent jamais la mise en place d'initiatives individuelles et n'existent pas à un niveau qui en permette la coordination en vue d'une vérification de leurs effets.

L'absence d'augmentation significative de sa dotation ou d'autres moyens d'abonder la masse salariale contraint l'établissement à s'interroger sur son projet, à mettre l'offre en relation avec les moyens et pas seulement la demande. Il s'agit de choix difficiles qui passeront avant tout par une connaissance fine de l'usage des moyens, connaissance qui reste à établir.

La question de la soutenabilité de l'offre est annoncée comme centrale par rapport à la stratégie politique en place, elle est largement teintée de réelles inquiétudes.

## 2 • Une offre de formation marquée par le souci de la professionnalisation

Depuis 2008, un dispositif spécifique de préprofessionnalisation est implanté à Rennes 2. Il s'agit de permettre aux étudiants de préciser progressivement leur projet de formation et leur projet professionnel. Ce dispositif repose sur l'inclusion dans le cursus d'unités d'enseignement préprofessionnel (UEP) fonctionnant sur le mode de l'alternance. Reconnus au sein de l'appel à projet Initiatives d'excellence en formations innovantes (Idefi), ces parcours bénéficient désormais dans ce cadre d'une aide de l'État, mais aussi d'un soutien de Rennes Métropole et du conseil régional de Bretagne.

Le développement des partenariats avec le monde socioéconomique et l'implication de professionnels ne peuvent qu'être profitables à l'université. Cet intéressant projet d'alternance pédagogique aura besoin du soutien affirmé des responsables de l'établissement, et d'une clarification de l'articulation entre les cinq « champs professionnels » qui le structurent et les domaines de compétence des cinq UFR qui organisent les formations de l'établissement

## 3 • Des pistes proposées par l'innovation pédagogique pour un intéressant développement

Le Pres UEB a légué un intérêt pour le numérique qui s'est en particulier traduit par la livraison récente d'un bâtiment dédié et la nomination d'un chargé de mission.

Le projet se veut intégrateur et incitatif, dans la mesure où tous les modèles centralisateurs semblent avoir échoué. Il s'agit de viser la production de ressources mais aussi la transformation de la pratique pédagogique. La démarche doit se concrétiser par la création d'un service universitaire de pédagogie (Sup) qui intégrera l'actuel service d'enseignement à distance mais accompagnera aussi divers enseignements existants et à venir. Un axe *e-education* est en cours de création tandis que des projets sont portés en commun avec l'Espé mais aussi le rectorat. L'« université des usages des technologies numériques pour l'éducation » (Utice) voulue par l'UEB, désormais projet phare de l'UBL, implantée sur le campus de Beaulieu, offrira un lieu de formation, d'échanges et d'innovation, propice au développement de ce projet. Du point de vue de Rennes 2, les priorités sont au recrutement d'un ingénieur d'études (IGE) pédagogie et du renforcement des contacts internationaux, notamment avec le Canada, déjà initiés par le chargé de mission responsable du secteur.

On peut enfin imaginer que cette pratique pédagogique différente apporte un élément de réponse aux ratios de plus en plus défavorables entre moyens humains d'enseignement restés constants et accroissement du nombre des étudiants.

#### 4 • Une activité de formation continue bien implantée et en progression

L'activité de formation continue a continué de progresser au cours des dernières années, bénéficiant d'une organisation stable et d'un soutien interne tant de la part de la direction de l'établissement que des composantes. Le SFC pilote en outre les formations en alternance, les contrats de professionnalisation et l'apprentissage. Son directeur faisait jusqu'aux dernières élections partie de l'équipe de direction en tant que vice-président en charge de la formation tout au long de la vie. Il a été remplacé à ce poste sans que ce changement n'ait entraîné de modification dans les orientations de la politique ni affecté les activités. Le service s'appuie sur un conseil d'orientation réunissant des représentants des composantes internes et d'instances externes (syndicats, conseil régional, métropole, Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail [Aract]).

Cependant, les activités sont très ciblées. Elles visent presque uniquement l'accès aux formations déjà proposées par l'université à des salariés (principalement des enseignants) et à des demandeurs d'emploi, appuyés par un dispositif d'accueil et d'orientation bien établi et éventuellement par le recours à la validation des acquis de l'expérience. Toutes les formations de l'université sont accessibles par la voie de la formation continue, et trois diplômes sont proposés uniquement en formation continue. Les formations en direction des entreprises sont limitées (un catalogue est prévu à la rentrée 2016) et l'apprentissage a démarré à la rentrée 2012 pour trois diplômes pour des effectifs encore restreints (sept en moyenne par an). Le service a commencé à mettre en place un dispositif de modularisation des formations pour faciliter l'individualisation et la flexibilité des parcours de formation, mais tous les responsables de diplômes ne coopèrent pas et actuellement seules 25 formations bénéficient de ce « formatage ».

Le service a mis progressivement en place, entre 2010 et 2015, une politique des coûts complets. Les recettes sont passées de 973 k€ en 2012 à 1 409 k€ en 2015. En moyenne elles sont issues à 54 % de financements publics, à 10 % de conventions avec les entreprises, à 23 % des organismes collecteurs, à 12 % des individus. Ces recettes sont réparties comme suit : 55 % pour les UFR, 15 % pour le budget global de l'université et 30 % restent au service.

### III – Lien entre recherche et formation

#### 1 • Une géométrie complexe et évolutive

Rennes 2 place l'articulation formation/recherche au coeur de l'université. Les acteurs en sont les UFR et les UR mais aussi des services comme le SCD et la formation tout au long de la vie. Or, les deux composantes du Cac, la commission formation et la commission recherche, n'ayant pas mis en place une véritable coordination, c'est au sein du bureau que se fait l'articulation. En ce qui concerne les recrutements, il est prévu (mais on en est au stade de la déclaration d'intention) de mieux prendre en compte la politique scientifique de l'établissement dans la définition des profils recherche des postes, cette question étant toutefois rendue compliquée par le caractère multisite d'un certain nombre d'UR, notamment UMR. La place des masters par rapport à la Comue reste à définir. Quant à l'Espé, dépendante de l'UBO, elle fonctionne largement avec les moyens humains de Rennes 2.

#### 2 • La formation doctorale en mutation

Elle sera assurée d'une triple façon : par les UR, par les collèges doctoraux de site, par les écoles doctorales (ED). Sur le plan du bilan, il s'agit, dans le cadre de Rennes 2, du temps de l'UEB, principalement des ED arts, lettres, langues (ALL) et sciences humaines et sociales (SHS), auxquelles s'ajoutent VieAgroSanté et mathématiques et sciences et technologies de l'information et de la communication (Stic) ; sur le plan du projet, dans le cadre de l'UBL, si ALL garde son unité, Rennes 2 en étant le porteur, deux ED prennent la suite de SHS : Éducation, langage, interaction et cognition (porteur : université de Nantes, direction adjointe : Rennes 2) et Sociétés, temps, territoires (porteur : université d'Angers, direction adjointe : Rennes 2). Le fonctionnement des ED fait apparaître des réponses adaptées aux contraintes d'une gestion multisite, la maîtrise des notions de transversalité et de mutualisation de moyens et un bon suivi des doctorants ; il y a, ce qui est récurrent dans ces disciplines, un pourcentage assez faible de thèses financées (25 % en SHS et 15 % en ALL). Le changement de dimension géographique suscite un mélange d'optimisme et d'interrogations sur la confrontation entre une logique de site et une logique de structure.

### IV – Documentation

#### 1 • Un service commun renforcé

Le paysage documentaire de Rennes 2 s'est renforcé depuis 2011. Durant cette période, le service commun de documentation (SCD), composé d'une bibliothèque centrale, d'une médiathèque et de six bibliothèques d'UFR intégrées proposant une offre documentaire de proximité, auxquelles viennent s'ajouter trois bibliothèques associées, a poursuivi avec détermination un lent et nécessaire processus d'intégration à l'université, de redéfinition de ses

missions et d'harmonisation de sa politique documentaire. L'activité est ambitieuse, puisque l'établissement totalise plus d'un million d'entrées aux différentes bibliothèques (dont 600 000 dans la bibliothèque centrale), une collection riche de 743 000 livres imprimés, 30 000 titres de périodiques électroniques, 23 000 livres électroniques et 42 000 documents patrimoniaux. Le budget global est de 1,5 M€ dont 1 M€ va à la dépense documentaire (selon une répartition 65%/35% entre imprimés et documents numériques). Il s'agit donc d'un SCD solide, à la politique ambitieuse et aux ressources importantes, à la présence déjà bien ancrée au sein du campus.

Parmi les évolutions, le comité distingue l'effort consenti en matière d'horaires d'ouverture, même s'il reste à poursuivre ; un récent rapport de l'inspection générale des bibliothèques soulignait en effet l'importance de l'extension des horaires d'ouverture comme un élément-clé de la lutte contre l'échec et de la qualité de l'insertion des étudiants dans l'environnement universitaire. Depuis la rentrée 2012-2013, la bibliothèque universitaire (BU) centrale est ouverte de 8h30 à 20h du lundi au jeudi (de 8h30 à 19h le vendredi et de 9h à 17h30 le samedi), augmentant ainsi de 4h son amplitude hebdomadaire d'ouverture jusqu'à atteindre 65h, pour 256 jours d'ouverture.

## 2 • Une offre documentaire enrichie de nouvelles propositions

Les ressources documentaires offertes aux différents publics de l'université vont sous peu s'enrichir d'une nouvelle offre, puisque la bibliothèque centrale proposera désormais dans ses locaux l'accès aux ressources documentaires de l'Institut national de l'audiovisuel (Ina), grâce à un partenariat qui formalise l'implantation de deux postes de consultation permettant d'accéder aux 12 millions d'heures d'archives de l'Ina. Il est probable que l'offre ainsi proposée permettra de répondre aux besoins des étudiants et des personnels de Rennes 2, puisque ces publics représentent d'ores et déjà 46% des consultations expertes réalisées à partir des pôles implantés dans la délégation de l'Ina Atlantique en 2013-2014. Installer ces ressources au sein du SCD enrichira la proposition documentaire et culturelle de la bibliothèque et ces collections audiovisuelles pourront donner lieu, à terme, à formation et organisation de séries d'événements destinés à les valoriser.

L'activité de formation à la méthodologie documentaire auprès des usagers reste ambitieuse et structurée, formant à tous les niveaux (dont 20 séances réparties sur 60h pour les doctorants, 12h pour les masters, etc.), en présentiel et à distance. La proximité et le partenariat engagé avec l'Urfist, qui développe la maîtrise de l'information scientifique et technique auprès des chercheurs, enseignants-chercheurs, doctorants et professionnels de l'information et de la documentation (organisation de cafés numériques dans les laboratoires, mise en oeuvre de dispositifs pédagogiques présentiels et à distance avec le réseau form@doct, par exemple) vient consolider cette articulation forte avec la recherche ; de même que la proximité avec le centre de formation aux carrières des bibliothèques (CFCB) qui forme les bibliothécaires sur l'ensemble du territoire Bretagne-Pays de la Loire vient renforcer également une identité qui gagne à se tourner vers l'extérieur et à consolider ses partenariats sur le territoire.

## 3 • Des promesses de développement à confirmer

Cette apparente vitalité ne saurait masquer les fragilités auxquelles l'université et les équipes du SCD doivent faire face, comme bon nombre d'établissements de cette nature : la baisse des prêts, liée en grande partie à de nouveaux usages de consultation et de recherche documentaires des usagers, des équipements souvent austères et éclatés qui ne permettent pas de répondre aisément à de nouveaux usages de sociabilité, la diversité de plus en plus grande des publics et de leurs attentes, les tentations de repli et d'isolement de certaines unités de documentation sur leurs collections à une période où la rationalisation des procédures et des circuits d'acquisition devient une des réponses inévitables au resserrement des budgets et des ressources en personnel. Le SCD doit réaffirmer auprès de ses différents partenaires et interlocuteurs son statut et ses missions de service commun de documentation en développant de nouveaux services et en travaillant à une meilleure visibilité de son offre.

À la faveur d'un changement de direction du service et de l'établissement, le SCD s'est donc engagé dans une profonde évolution qui devrait progressivement modifier la physionomie des lieux et de l'organisation du travail, et ainsi mieux répondre aux besoins exprimés par le public lors de deux enquêtes menées par l'équipe du SCD : le réaménagement, en marche, des bibliothèques devrait à terme permettre de proposer des espaces repensés selon les différents usages, des zones plus conviviales ou permettant le travail en groupe, un lieu de restauration, de nouveaux mobiliers. Un nouvel organigramme du service dans lequel quatre départements ont été créés (collections, médiation, recherche, prospective et développement) doit désormais favoriser le travail transversal et la conduite de projets, notamment en termes de valorisation de la recherche. Cette réorganisation devrait permettre d'ouvrir de nouveaux chantiers, qui sont autant d'espaces de progression : le retard pris dans le traitement des dons et des périodiques ; le recadrage de la politique d'acquisition et le repérage, puis l'optimisation des achats en doublon qui grèvent les budgets et alourdissent les espaces ; une meilleure complémentarité entre les collections des bibliothèques d'UFR et celles de la BU centrale.

L'université et les équipes du SCD gagneraient également à préciser le mode de construction de la politique documentaire sur les différentes échelles territoriales : le site rennais, mais également l'espace documentaire Mazier, partagé entre les deux universités, enfin, la Comue nouvellement créée.

# La réussite des étudiants

## I – Un fort accompagnement de l'étudiant à chaque étape de son parcours

Rennes 2 porte une attention ancienne et toujours d'actualité à l'accompagnement des étudiants, avant même leur entrée dans le supérieur, durant leur cursus et à leur sortie de l'université. Elle mobilise pour cela les partenariats qu'elle tisse avec les lycées, les acteurs socioprofessionnels et le monde économique pour mettre en place les nombreux dispositifs de suivi des étudiants, Rennes 2 peut compter sur le SUIO-IP. Cet imposant et dynamique service, à forte expertise, s'avère être une réelle force, sans que cela ne doive pour autant déresponsabiliser les équipes pédagogiques.

Rennes 2 adopte depuis plusieurs années une véritable approche par compétences : supplément au diplôme attesté par la direction des études et de la vie universitaire, traduction en identité numérique sur réseau social « Résonnances », UEP. Le travail effectué en matière de préprofessionnalisation en licence générale donne une nouvelle lecture (notamment pour les lycéens et les entreprises) des formations d'une université ALL-SHS dont les intitulés de diplôme ne sont pas forcément en correspondance directe avec les branches professionnelles. Depuis la rentrée 2012, le projet de pré-professionnalisation des licences générales, soutenu par l'ANR dans le cadre d'un Idefi, facilite encore l'immersion des étudiants dans le monde professionnel grâce à des méthodes pédagogiques innovantes (stage en alternance, pédagogie par le projet, pratiques numériques)<sup>22</sup>.

Les nombreux partenariats avec les acteurs socioéconomiques développés dans le cadre de ces différents dispositifs permettent d'alimenter une base de données de plus de 10 000 structures référencées - facilitant ainsi la recherche de stage (6 500 conventions de stage signées annuellement, chiffre en hausse depuis 2012). L'important travail de l'observatoire des parcours étudiants et de l'insertion professionnelle en matière de production d'indicateurs, de réalisation d'enquêtes et de déclinaison des résultats selon différents supports (impression d'une plaquette « flash info » et mise en ligne de l'étude globale sur le site Internet) s'inscrit dans la démarche d'amélioration de la lisibilité des formations de Rennes 2 vis-à-vis des milieux professionnels et des lycées (cf. *supra*).

Le taux d'obtention d'une licence en trois ans est à Rennes 2 supérieur à la moyenne nationale<sup>23</sup>, malgré un accroissement du nombre de redoublants. Des dispositifs sont apparus récemment pour répondre aux besoins spécifiques des L1 en situation de décrochage (plus de 200 étudiants assistent aux modules d'approche professionnelle) ou souhaitant procéder à une réorientation interne (500 étudiants accompagnés par le SUIO-IP). Ces dispositifs nécessitent néanmoins une démarche proactive de la part des étudiants concernés, dans la mesure où l'établissement n'a pas mis en œuvre de véritable politique de détection des difficultés.

La meilleure prise en compte du handicap par Rennes 2, notamment en matière d'information (plaquette sur le relais handicap, charte de l'étudiant en situation de handicap) et d'accueil (box d'examen, matériel technique, etc.), est corrélée à l'augmentation du nombre d'étudiants accompagnés (+54 % entre 2011 et 2014). Une réflexion initiée fin 2015 se traduit actuellement par la mise en place d'ateliers regroupant un grand nombre d'acteurs (direction, associations, étudiants, relais handicap, etc.) pour construire un schéma directeur handicap, et ainsi faire du handicap un thème transversal dans la stratégie de l'établissement.

## II – Une vie étudiante riche et protéiforme, qui mériterait d'être davantage soutenue et accompagnée

La vie étudiante à Rennes 2 est manifestement animée. Si les initiatives émanant des étudiants sont nombreuses et variées, elles restent le plus souvent spontanées et sont en manque de reconnaissance institutionnelle.

<sup>22</sup> 85 % des diplômés de master (en formation initiale) de 2012 n'ayant pas poursuivi leurs études sont en emploi au 1<sup>er</sup> décembre 2014 ; il en va de même pour 86 % des diplômés de licence professionnelle de 2012 et 74 % des diplômés de licence générale de 2011.

<sup>23</sup> Pour les étudiants inscrits en L1 pour la première fois en 2009-2010, le taux moyen national d'obtention de la licence en trois ans est de 26,5 %, et Rennes 2 affiche un taux de 30,2 % (source : note flash du MENESR, *Parcours et réussite aux diplômes universitaires : les indicateurs de la session 2013*, juillet 2015).

Avec 80 associations étudiantes revendiquées, Rennes 2 peut compter sur une véritable dynamique en matière de vie de campus. Le principal apport de l'université réside dans l'allocation de moyens financiers et matériels. Ainsi, tous les crédits du Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) sont utilisés chaque année (plus de 200 k€), bien que les projets subventionnés par ce biais ne rendent pas compte du large panel des actions menées par les étudiants, puisqu'ils sont quasi-exclusivement liés à la culture (78 %) ou au sport (12 %)<sup>24</sup>. Par ailleurs, la plupart des associations disposent de locaux et de matériels, qu'elles soient domiciliées dans le bâtiment dédié à la vie étudiante ou au sein de leurs UFR (pour les associations de filières).

Pour autant, l'établissement n'a pas encore engagé de réelle réflexion politique sur la participation des associations à la vie universitaire, encore moins sur le pilotage. Par conséquent, les interlocuteurs institutionnels ne sont pas clairement identifiés par les responsables associatifs et leurs relations reposent avant tout sur des affinités interpersonnelles. Un meilleur pilotage (à commencer par un travail de recensement des associations, de leurs activités et de leurs besoins) permettrait pourtant de mieux coordonner les actions menées, d'améliorer la communication auprès des publics visés et de dresser un bilan annuel. A l'heure actuelle, seule la Journée Campus permet à l'ensemble des acteurs de travailler ensemble et de tisser des liens.

Consciente de ces enjeux, la nouvelle équipe présidentielle a entamé deux chantiers pour soutenir le développement de la vie associative : d'une part, la définition de critères préalables à la rédaction d'une charte FSDIE et à la labellisation des associations ; d'autre part, la révision du dispositif optionnel « validation des engagements étudiants » dans le cadre de la nouvelle offre de formation. Les responsables associatifs n'ayant pas été consultés dans la phase préparatoire, une opération de communication sera nécessaire pour faire connaître le périmètre d'action de ces deux dispositifs.

Depuis la dernière évaluation Aeres, la participation des étudiants à la vie démocratique et à la gouvernance de l'établissement a nettement progressé. En témoigne la hausse continue des taux de participation lors des trois dernières élections étudiantes aux conseils centraux, bien que ce regain d'intérêt s'explique en grande partie par un renouvellement de « l'offre électorale » et, en ce qui concerne la dernière échéance électorale, par une médiatisation accrue dans la presse nationale. De façon concomitante, les élus étudiants font preuve d'une plus grande implication dans leur mandat. À titre d'exemple, leur taux de présence en CA est passé de 25 % en 2011 à 70 % en 2015.

De l'avis des représentants étudiants rencontrés, la présidence est attentive à leurs prises de parole en conseil et se rend disponible si nécessaire. Les représentants des étudiants sont considérés comme partie prenante de la gouvernance : le VP étudiant est intégré dans le bureau de direction ; l'ensemble des élus étudiants participent à l'élaboration de la nouvelle offre de formation.

Des marges de progression existent néanmoins. Premièrement, la valorisation de ce type d'engagement étudiant serait un bon levier pour pérenniser l'implication des élus. Deuxièmement, la mise à disposition d'outils pour faciliter la communication entre les étudiants et leurs représentants participerait grandement à la vie démocratique de l'établissement, les seuls champs d'expression cités par les élus auditionnés étant l'affichage sauvage et les pétitions en ligne.

---

<sup>24</sup> Chiffres de l'année 2013-2014, hors part sociale reversée au Centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous), soit environ 20 000€.

# La valorisation et la culture scientifique

## I – Valorisation des résultats de la recherche

### 1 • Des contours flous, une inscription institutionnelle incertaine

Rennes 2 considère que la notion de « valorisation de la recherche » est polyvalente : elle peut avoir un impact économique direct mais revêtir aussi une dimension d'offre culturelle et répondre à une demande sociale. Institutionnellement, sa place est mal définie. Il n'y a ni vice-président ni chargé de mission « valorisation de la recherche ». Les compétences semblent partagées entre le VP recherche, la DRV et les cellules recherche implantées dans les UFR. Existente aussi un Gis Valor'ouest (une structure conseil appréciée dont les services sont gratuits) et une société d'accélération du transfert de technologies (Satt) Ouest Valorisation, sur laquelle s'exprime soit un pessimisme désabusé (« le modèle économique de cette dernière ne correspond que mal aux besoins des SHS<sup>25</sup> »), soit une exhortation insistante (« Rennes 2 attend de la Satt qu'elle accomplisse pleinement sa mission en accompagnant ces recherches de manière innovante<sup>26</sup> »). Sans doute s'agit-il de deux façons différentes d'exprimer une même insatisfaction, mais avec des choix d'action divergents et non tranchés : se passer de la Satt ou agir à travers celle-ci. Pour le comité, cette divergence doit être tranchée et une politique cohérente mise en place dans ce domaine.

### 2 • Une réalité multiple

Le nombre et les montants des contrats de recherche et de prestations sont en progression : les revenus de la valorisation de la recherche étaient en 2014 de 463 161 €<sup>27</sup>; quelques contrats de transfert de technologie sont mentionnés. Le rôle joué par Rennes 2 en matière de valorisation économique pourrait être plus important que ce que ce premier aperçu laisse supposer. Des plateformes de recherche sont adossées à Rennes 2 en même temps qu'à d'autres partenaires (par exemple dans le cadre du Gis Marsouin) et génèrent des contrats dont l'importance est vitale pour celles-ci. Quant aux interactions avec l'environnement socio-culturel, elles ne paraissent pas, le plus souvent, donner lieu à une mesure et à une prise en charge en termes de contrat de valorisation *stricto sensu*.

### 3 • Un « fleuron » : les Presses Universitaires de Rennes (PUR)

Les PUR sont reconnues comme un exemple de réussite éditoriale universitaire. Cette réussite repose sur la structure juridique d'un service d'activités industrielles et commerciales (Saic) édition (premier Saic édition de France, créé dès janvier 2004), un modèle économique pratiquant des prix accessibles, une politique éditoriale associant exigence de qualité et ouverture à un public large (les 2/3 de la production sont extérieurs à Rennes 2), des structures solides de diffusion et de distribution. Une équipe récemment et largement renouvelée doit faire face à des problématiques nouvelles et bien identifiées, transformations du circuit du livre et incertitudes du numérique, tout en étant consciente de la nécessité d'une gestion encore mieux rationalisée et d'une amélioration de la diffusion ; les liens avec la MSHB sont en voie de renforcement (dans le domaine du numérique). Si Rennes 2 est en partenariat avec d'autres universités, c'est bien à celle-ci que les PUR sont en premier lieu adossées et c'est Rennes 2 qui est perçue comme le porteur de la structure et le bénéficiaire en terme de rayonnement. La direction de l'université (mais non celle des PUR) évoque son souhait d'un rééquilibrage entre la contribution financière de Rennes 2 - qu'elle ne souhaite pas diminuer - (500 k€ annuels, essentiellement en masse salariale), et celles de ses partenaires (30 k€ en moyenne/an<sup>28</sup>), ce qui est un point de crispation possible, sans qu'il soit assuré que ce soit pour autant un problème majeur pour les PUR.

<sup>25</sup> RAE, p. 38.

<sup>26</sup> Document de politique en matière de recherche, p. 4.

<sup>27</sup> Les contrats de recherche hors financement public sur projet représentent 116 792 €, les prestations de service 299 760 € et les redevances de la propriété intellectuelle 46 609 €. Source: Indicateurs de Rennes 2, p. 12.

<sup>28</sup> Document de politique en matière de recherche, p. 4

## II – Diffusion, enrichissement du patrimoine, développement de la culture scientifique

### 1 • Des atouts considérables, une programmation ambitieuse

Rennes 2 dispose d'atouts considérables pour mettre en valeur ses contenus et son patrimoine culturels : des équipements de qualité et identifiés comme des lieux de production culturelle (dont un auditorium de 254 places, le Tambour, qui accueille à la fois les spectacles et la programmation de près d'une cinquantaine de séances de cinéma par an ; une Galerie d'art contemporain, « Art & Essai », ainsi que la Galerie « La Chambre claire » dans le bâtiment de la présidence, etc.), une programmation riche de multiples propositions dans de nombreuses disciplines artistiques (rencontres, expositions, concerts, cycles de projections, rendez-vous théâtre, festivals, ateliers, etc. ) et d'un public important (une fréquentation établie à plus de 13 000 visiteurs, toutes manifestations confondues, sur la saison 2014-2015), des acteurs clairement identifiés qui pilotent et gèrent les différents espaces et conduisent une programmation rigoureuse.

Ainsi l'université peut-elle s'enorgueillir de porter auprès des différents publics de l'université une programmation à la fois variée et foisonnante : le festival « Transversales cinématographiques », les cycles de conférences « Cours public », les concerts de l'espace musical, les cycles de cinéma « Ciné Tambour », les différentes expositions d'art contemporain et de photographie, les expositions produites par la bibliothèque universitaire, les « Pausas théâtre » à l'heure du déjeuner, etc. Elle accueille également depuis de nombreuses années des résidences d'artistes, au sein des départements arts plastiques et musique, et développe des actions de médiations destinées à renforcer le lien avec le public de l'université : concours (de photographie, de nouvelles, etc.) et ateliers de pratiques artistiques viennent donc compléter un dispositif complexe, rassemblé dans une formule plus lisible d'agenda culturel qui fait de l'université l'un des acteurs incontournables de la vie culturelle de la métropole. Des conventions passées avec d'importantes institutions culturelles de la communauté rennaise (les Champs Libres, l'Orchestre de Bretagne, le Fond régional d'art contemporain et le Théâtre National de Bretagne, l'Opéra de Rennes, etc.) viennent consolider ce dynamisme et participer à un dialogue fécond avec la communauté régionale, voire internationale puisque des partenariats, certes ponctuels et récents, peuvent parfois donner lieu à des échanges ou des accueils de manifestations avec d'autres structures (Liban, États Unis, Maroc, etc.).

### 2 • ... qui manque de lisibilité et de structuration

On peut alors d'autant plus regretter l'absence de lisibilité de cette offre culturelle, dont l'aspect foisonnant et parfois éclectique avait déjà été relevé dans le précédent rapport d'évaluation de l'Aeres : pas ou peu de documents de cadrage formalisés émanant du Conseil culturel qui éclaireraient la communauté universitaire et les différents partenaires sur les axes privilégiés par l'université en matière de politique culturelle et permettraient de construire une trajectoire dans le temps et l'espace culturel rennais ; pas d'études de publics à proprement parler qui permettraient de lancer une réflexion argumentée sur leurs attentes et de réfléchir à la possible adéquation des programmations proposées avec les publics existants ou potentiels, en s'interrogeant par exemple sur l'opportunité de décliner ces propositions par segments de population. Une participation limitée des associations étudiantes, qui contribuent de façon trop marginale à la réflexion sur la programmation. Des services d'excellence comme le centre de ressources et d'études audiovisuelles (Crea) dont l'expertise et le dynamisme doivent profiter à tous, et dont il faut pouvoir mutualiser et organiser les ressources. Une communication en cours de développement mais qui est gérée en interne par le service culturel et ne bénéficie pas assez de la dimension institutionnelle qui lui reviendrait si elle était également portée avec force par le service communication de l'université. Reste à retravailler cette offre pour offrir au public une programmation cohérente et accessible à tous.

On ne peut donc qu'encourager vivement l'établissement à repenser en profondeur sa politique culturelle et à la formaliser dans un projet culturel et scientifique propre à l'université qui définirait les grandes orientations et les stratégies de l'établissement pour les années à venir, affirmerait et défendrait auprès de ses différents interlocuteurs ses choix (et donc aussi ses renoncements) en matière de programmation et mettrait en cohérence projets et connaissance des publics. Sans doute conviendrait-il de mieux articuler le triptyque culture, formation et recherche afin de permettre une meilleure valorisation de ce qui fonde l'identité et la spécificité de l'université : la formation des étudiants en SHS, dont une importante portion se tournera ensuite vers des métiers de l'art et de la culture ; la diffusion des travaux liés à la recherche en SHS et ALL, dans des disciplines dont la valorisation économique reste difficile, mais qui constitue un immense vivier pour faire résonner le concept d'interdisciplinarité qui est au cœur d'une institution tournée vers les enseignements d'ALL-SHS ; et le dialogue de ces différents champs de la connaissance, de ce patrimoine avec la création contemporaine.

En engageant cette réflexion sur sa vocation, ses publics, son rôle dans la cité et sa place sur les différentes échelles de territoire qu'elle occupe, en la faisant partager aux différentes équipes et partenaires qu'il lui fédérerait,

en organisant une large consultation qui garantirait la faisabilité du projet et l'adhésion de ses multiples acteurs, alors, Rennes 2 pourra s'enorgueillir d'être le lieu de la formation, de la recherche et de la culture qu'elle devrait être et mérite d'être pour la communauté qui l'entoure.



# Les relations européennes et internationales

Les relations internationales (RI) représentent un domaine d'activité transversal pour lequel l'université n'a pas su développer une politique cohérente jusqu'à ce jour. Malgré un service des relations internationales (SRI) performant et le soutien renforcé aux chercheurs pour les appels d'offres européens, le domaine manque de visibilité faute d'un pilotage efficace. Actuellement, un groupe de travail sous la direction de la VP RI cherche à remédier à cette situation peu satisfaisante par la formulation d'une politique de l'international dans le cadre du projet d'établissement en voie de construction.

## I – Un projet stratégique en cours d'élaboration

Le projet d'établissement en matière de relations internationales présenté au comité par la VP RI repose sur l'idée centrale d'une « internationalisation sur place » à l'aide d'une politique des langues. Celle-ci consistera en une généralisation de l'enseignement des langues dans toutes les formations dans le cadre du dispositif « langues pour spécialistes d'autres disciplines » (Lansad) et en un projet d'immersion par « l'enseignement de la matière intégrée en langue étrangère » (Emile). Le centre de langues assumera l'enseignement de base dans le cadre de Lansad tandis que des enseignants bilingues de l'université se chargeront du volet Emile. La stratégie poursuit le double objectif d'encourager les étudiants à la mobilité et de rendre l'université plus attrayante pour les pays étrangers qui hésitent à conclure de nouvelles conventions ou qui résilient des conventions existantes faute d'une offre de cours en langues étrangères suffisante.

Alors même qu'il cherche à donner des impulsions à la politique des relations internationales par une stratégie jugée innovante, le projet ne sort guère du périmètre de la formation. L'internationalisation de la recherche reste une activité fractionnée entre le SRI piloté par le VP international et la DRV rattachée au VP recherche. La DRV concentre son action sur l'accompagnement et le soutien administratif de projets européens et internationaux en s'appuyant sur le dispositif de « soutien à la préparation de projets européens » mis en place par la région Bretagne. Cependant, les priorités scientifiques au niveau international ne sont pas perceptibles et une cartographie des partenariats privilégiés manque malgré une longue liste de plus de 100 conventions conclues majoritairement avec des pays hors Europe.

La production récente d'une plaquette de l'établissement en coopération avec le service de communication représente toutefois un premier pas vers une meilleure visibilité de Rennes 2 au niveau international.

## II – Un service performant au bénéfice de la mobilité encadrée

Le SRI est bien structuré et soutient de manière efficace à la fois la mobilité sortante et entrante. Après des débuts difficiles, le SRI a profité du processus de préparation à la fusion avec l'université Rennes 1 pour se restructurer et pour augmenter ses effectifs. Avec un organigramme clair et des missions précises pour chaque poste, le service assure la gestion de toutes les phases de la mobilité à la satisfaction des étudiants entrants et sortants. Pour 2014-2015, la statistique (selon Apogée) fait état de 427 étudiants sortants et de 309 entrants<sup>29</sup>.

Pour bien mener son action, le SRI s'appuie sur la commission des affaires internationales dirigée par la VP RI. Par ailleurs le SRI coopère avec le centre de mobilité internationale de la Comue et profite de la proximité du centre international rennais d'études du français pour étrangers (Cirefe) qui propose un enseignement de français langue étrangère (FLE) sous différentes formes dont les étudiants étrangers profitent en grand nombre.

Malgré la qualité de l'action menée par le SRI, le comité constate une baisse de la mobilité sortante et entrante. Selon Apogée, la mobilité entrante a baissé de 12 % en 2014-2015 après être montée de 5 % en 2013-2014 et la mobilité sortante a reculé de 4 % en 2013-2014 et encore de 1,6 % en 2014-2015. D'après les chiffres actuels de 2015-2016, cités dans la « Présentation des activités du SRI », la baisse continue. Si le déclin de la mobilité entrante peut s'expliquer par les événements violents ayant secoué la France ; la décroissance de la mobilité sortante est davantage imputée par le SRI à la situation financière contrainte, suite à une régionalisation des allocations versées

<sup>29</sup> Les chiffres varient selon les sources. C'est la raison pour laquelle, nous nous référons à la base Apogée.

due à la suppression des subsides à la mobilité par le département, ainsi qu'à des désistements concernant souvent des étudiants salariés hésitant à renoncer à leur travail pour un stage à l'étranger<sup>30</sup>.

En conclusion, le comité s'interroge sur la pertinence de la stratégie en matière de relations internationales telle qu'elle lui a été présentée. Cette stratégie repose sur un inventaire partiel voire lacunaire des obstacles existant dans le domaine et ne tient que partiellement compte des éléments constitutifs d'une politique internationale efficiente. Il conseille donc à l'université de procéder à une analyse systématique des déficits et des besoins au niveau de l'enseignement et de la recherche ainsi qu'au niveau des composantes pour pouvoir en déduire une stratégie cohérente de l'international dont bénéficierait l'université dans son ensemble

---

<sup>30</sup> « Présentation des activités du SRI », p. 5.

# Le pilotage

## I – Une prospective pluriannuelle, une programmation et un dialogue de gestion à consolider

Lors de la présentation initiale de son établissement, le président a insisté sur la situation particulière de Rennes 2 : mobilisation des équipes et des compétences dans le cadre de la fusion Rennes 1 et Rennes 2 pendant deux ans, déstabilisation de l'établissement depuis 2014 après l'échec de ce rapprochement et le remplacement de l'ancienne équipe dirigeante. Cependant, le comité note que, dans le domaine du pilotage, des faiblesses déjà relevées en 2011 par l'Aeres n'ont pas fait l'objet d'attention particulière et demeurent présentes en 2016, qu'il s'agisse du pilotage jugé incertain, de l'adaptation du système d'information aux besoins de l'établissement, de la réflexion sur l'organisation pour rendre le fonctionnement plus efficient et plus cohérent.

Rennes 2 dispose depuis 2011 de schémas directeurs (informatique et patrimonial) très complets. Si une mise à jour des projets et des données existe pour le premier, le deuxième mériterait la même attention et une fiabilisation des informations pour devenir un véritable levier de développement. L'établissement ne dispose pas ou peu de comptabilité analytique et de données sur les coûts complets par champs d'activités. Ces outils d'aide à la décision sont d'autant plus nécessaires au vu des contraintes financières et du contexte de l'établissement. Rennes 2 n'a pas de stratégie de développement ou de diversification de ses ressources propres, alors que les besoins de financement à court terme sont reconnus par l'établissement comme importants. L'établissement inscrit donc son fonctionnement dans une stratégie annuelle plus que pluriannuelle en raison d'une vision stratégique et de moyens financiers à mobiliser limités. Les outils mis en place à titre expérimental, comme les contrats d'objectifs et de moyens, essentiellement avec les UFR, n'ont fait l'objet ni d'un suivi attentif, ni d'un bilan et n'ont pas été généralisés à l'ensemble des composantes de l'établissement. Ce manque de constance dans le suivi des dispositifs de gestion explique certainement le déficit d'implication des composantes dans les choix stratégiques de Rennes 2 et une mobilisation réduite de certains cadres de la communauté universitaire. Le suivi mensuel de l'exécution budgétaire par service ne suffit pas à responsabiliser.

L'établissement dispose d'un bilan social exhaustif qui lui permet d'avoir une bonne connaissance de la structuration de ses emplois et des coûts induits, mais il n'a pas de vision pluriannuelle ni de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il effectue très peu de redéploiements et le processus de décision et de mise en œuvre, compte tenu de la démarche participative engagée par l'établissement, est long. L'établissement aurait à gagner à mettre en place une réflexion sur les fonctions supports et les compétences à renforcer afin d'améliorer sa visibilité et son anticipation. Cette observation vaut pour la formation et la mise en place du Sup : ce projet doit être évalué dans sa globalité (compétences, locaux, organisation).

Le suivi de la masse salariale est fait à n+1. Il s'agit d'un constat, mais il n'y a pas de vision prospective annuelle et pluriannuelle. L'établissement, par exemple, a des difficultés à chiffrer son glissement vieillissement technicité (GVT), ce qui peut expliquer les dérapages constatés en mai 2016 par rapport à mai 2015 (plus de 800 k€)<sup>31</sup>. L'établissement a des difficultés à analyser cette donnée et donc à proposer des correctifs.

En matière patrimoniale, compte tenu des différentes opérations à mener d'ici 2021, voire 2031, la mise à jour du schéma directeur et la confirmation des données est à faire ; l'établissement devrait notamment prendre en compte les nouvelles structures et le taux d'occupation des salles, les mutualisations possibles avec d'autres établissements. Il y a urgence à conduire rapidement ce travail afin que l'outil soit un véritable levier de pilotage et de discussion avec les différents partenaires financiers, interlocuteurs incontournables compte tenu des moyens financiers à mobiliser.

## II – Une politique de la qualité à construire et des outils à fiabiliser en vue d'une amélioration continue des activités

Point faible déjà noté dans le précédent rapport, l'établissement n'a pas mis en place une politique globale de la qualité. Pour réaliser son rapport d'autoévaluation, l'établissement a désigné un chef de projet et mis en place un comité de pilotage et cinq groupes de travail correspondant aux thématiques du rapport d'autoévaluation et

<sup>31</sup> Source : tableau de bord, mai 2016.

composés d'élus, de responsables, de personnels et d'étudiants. L'établissement reconnaît cependant avoir eu des difficultés à recueillir les informations faute de procédures permettant leur mise à disposition systématique<sup>32</sup>. La politique et la démarche qualité n'ont pas fait l'objet d'une attention particulière de la part de l'établissement. Ce domaine est rattaché à la direction financière, qui mobilise peu de moyens humains : deux IGE, l'un en charge des enquêtes, l'autre du contrôle interne et des tableaux de bords. Dans le cadre du contrôle interne et financier, Rennes 2 a élaboré une cartographie des risques pour cinq grands champs et relevé 103 points sensibles dont deux sont particulièrement à surveiller : la dépense (52 risques forts et moyens, dont les rémunérations) et la commande publique (23 risques). La dernière mise à jour date de 2013 et peu de correctifs ont été faits. Il existe d'autres documents de suivi, comme le suivi de l'exécution budgétaire avec comparatif avec l'année précédente. Les documents sont plus des constats *a posteriori* et ne permettent pas une bonne anticipation de la gestion.

S'il existe donc quelques outils, il n'y a pas de démarche globale et l'établissement souffre d'un manque de formalisation des procédures dans les domaines de l'administration, et donc d'une fiabilisation insuffisante des données. Cette absence est génératrice de surcharge de travail et de risque pour la continuité du service, surtout lorsqu'il existe un *turnover* des cadres ; cela nuit à l'appropriation de la démarche par l'ensemble des personnels. Par ailleurs, il n'existe pas de démarche qualité par rapport aux usagers (évaluation des enseignements, de l'activité du SCD, etc.).

L'établissement doit faire de la démarche qualité un levier de management qui lui permette de faire face aux défis ultérieurs et s'en donner les moyens en en faisant une priorité et une fonction à part entière.

### III – Les grandes fonctions du pilotage

#### 1 • Une politique de gestion des ressources humaines transparente et volontariste

Compte tenu du contexte politique et social de l'établissement, Rennes 2 a mis en place une démarche volontairement participative. De nombreux groupes de travail préparent les dossiers présentés en comité technique (CT) ou en comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Les documents sont adressés en temps et heure, ce qui permet aux représentants des personnels de préparer au mieux ces séances, mais ils admettent que la démarche participative a ses limites car elle est très chronophage et retarde les prises de décisions. Le dialogue social peut être qualifié de serein. Dans un souci de transparence la campagne unique de recrutement et de mutation interne des Biatss mise en place est appréciée par l'ensemble des personnels et des partenaires sociaux.

L'établissement a le souci de la qualité et du bien être des personnels au travail. Il en a fait une priorité en désignant une VP chargée des conditions de travail et de l'action sociale et en mobilisant des moyens conséquents : le budget de l'action sociale est en augmentation constante depuis 2012 (116 582 € en 2015 contre 100 000 € en 2012 - Cf. bilan social 2015). Cette politique sociale volontariste est reconnue par l'ensemble des représentants des personnels ; elle est certainement un facteur de cohésion et de mobilisation.

L'établissement en matière de formation a le même souci d'accompagnement de l'ensemble des personnels (EC et Biatss) ; les moyens mobilisés en 2015 s'élèvent à plus de 143 352 € en coûts directs et sont en augmentation depuis 2012<sup>33</sup>. Les axes de formation portent sur le management et la qualité au travail et les préparations aux concours, l'établissement s'étant engagé dans une politique de réduction de la précarité notamment pour les Biatss (36 agents concernés depuis 2012<sup>34</sup>).

Dans le même temps, Rennes 2 a fait de gros efforts en matière de régime indemnitaire pour les Biatss et la valeur moyenne de rémunération a augmenté de plus 5 % entre 2012 et 2015<sup>35</sup>.

Cette politique volontariste est un moyen pour l'établissement de stabiliser un encadrement administratif compétent alors que depuis 2014, l'ensemble des cadres de l'établissement a changé. Il conviendra par ailleurs, dans le cadre de la GPEC, de dégager des moyens pour conforter certaines fonctions (qualité, finances).

#### 2 • Une situation budgétaire préoccupante

La direction des finances comprend 11 personnels dont deux au titre de la fonction pilotage. La fonction « marchés » est rattachée à cette direction. Le budget de Rennes 2 n'est pas un levier de stratégie de développement

<sup>32</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 6.

<sup>33</sup> Bilan social 2015.

<sup>34</sup> Bilan social 2015.

<sup>35</sup> Bilan social 2015.

de l'établissement ; Rennes 2 reconnaît<sup>36</sup> avoir peu de vision et de maîtrise de son résultat de fin d'année compte tenu de la faiblesse de ses marges de manœuvre. En 2014, le résultat d'exploitation était de 104 346 € pour un budget exécuté de 103 719 000 € et en 2015 il est de 255 630 € pour un budget exécuté en recettes de 105 133 182 €. Pour rappel, en 2012, le résultat d'exploitation était de 500 287 €. Sur la même période (2014-2015), on constate une augmentation du poids de la masse salariale, qui passe de 80 % à 81,1 % dans les budgets exécutés, et une augmentation de la masse salariale de plus de plus de 1,86 % (plus de 1,55 M€). Depuis 2012, l'augmentation de la masse salariale est de plus 7,5 % (5,6 M€).

Une même fragilité apparaît au niveau de la capacité d'autofinancement, qui ne cesse de se dégrader et réduit la capacité de l'établissement à investir. Le budget est donc plus un budget subi et de reconduction qu'un budget au service du développement de Rennes 2. Compte tenu des difficultés à maîtriser sa situation financière et des investissements à prévoir dans les prochaines années, l'établissement est trop dépendant des subventions de l'État et des collectivités. Il doit agir sur la réduction de ses dépenses, avoir une stratégie d'ensemble (masse salariale, réduction des coûts de fonctionnement, mutualisation) et engager une politique volontariste de développement de ressources propres dont la valorisation de nouveaux équipements (Pôle numérique Rennes Villejean [PNRV]<sup>37</sup>, Crea, équipements culturels). En effet, actuellement, l'augmentation des ressources apparaît aléatoire au vu des comptes financiers. Une meilleure formalisation de la programmation budgétaire en dépenses et en recettes gagnerait en efficacité

La mise en place de la gestion budgétaire comptable publique (GBCP) et le nécessaire développement d'outils de gestion seront des aides pour l'établissement, sachant que la qualité comptable est reconnue depuis 2014 par les commissaires aux comptes.

### 3 • Un système d'information à conforter

La direction des systèmes d'information compte 45 personnes organisées autour de quatre pôles : environnement de travail, infrastructures et réseau, applications, aide à la conduite de projet (assistance à la maîtrise d'ouvrage). Le schéma directeur des systèmes d'information fait l'objet d'une mise à jour annuelle, et l'ensemble des projets est instruit et validé en comité d'orientation stratégique du système d'information. Malgré ce dispositif, le rapport d'autoévaluation révèle une diversité et une complexité des structures intervenant dans la détermination des choix ou politiques numériques, ce qui peut nuire à la cohérence et à l'efficacité du système d'information.

Ainsi, dans un souci de rationalisation, un rapprochement organisationnel avec le Crea serait à étudier, ce qui permettrait de dégager des moyens à mobiliser pour les chantiers à venir. De même, le développement du Sup et la mise en service du PNRV seraient bienvenus dans un souci d'efficacité et de mutualisation. La création d'une commission des usages du numérique pourrait être une réponse à ce problème. Cette rationalisation est rendue d'autant plus nécessaire au vu des plus de 685 k€ qui seraient à mobiliser d'ici 2021.

En ce qui concerne les bases de données et les indicateurs de gestion, un travail de formalisation et de fiabilisation des données est à faire. Des manques sont à noter (référentiels, structures, locaux), ce qui rend parfois difficile l'exploitation des informations et nuit à la cohérence. Sur ce point, un travail serait à mener avec les établissements universitaires de la région, voire de la Comue.

Dans le cadre du développement d'une démarche qualité et d'une politique de la qualité à développer, le service informatique gagnerait à être largement associé afin que le système d'information réponde aux attentes de l'établissement dans une démarche globale. En effet, à ce jour, le système d'information y concourt, mais peu.

### 4 • Une gestion patrimoniale contrainte

Rennes 2 dispose de plus de 108 000 m<sup>2</sup> de surface utile, implantés sur trois sites, deux rennais et un briochin. La direction compte une soixantaine de personnels et est organisée autour de sept pôles : administratif et financier, données et aide au pilotage, maîtrise d'ouvrage, sécurité, affaires intérieures, maintenance et travaux, espaces verts et voirie. Dans un souci de rationalisation, la logistique a été rattachée à la direction du patrimoine en 2014, ce qui permet d'avoir à terme une meilleure vision des coûts consolidés, à la condition de mettre en place les outils correspondants. Le schéma directeur de 2011 serait à mettre à jour tant en terme d'actualisation des données que des nouvelles orientations à prendre, compte tenu des sommes à mobiliser d'ici 2031, entre 104 M€ et 116 M€ pour la

<sup>36</sup> Rapport d'autoévaluation, p. 50.

<sup>37</sup> Le PNRV est un partenariat public-privé porté par la Comue ULB.

grosse maintenance et 103 M€ à 151 M€ pour les nouvelles constructions. Dans le cadre des mutualisations avec Rennes 1, il a été créé un schéma directeur pour l'énergie et l'eau.

L'établissement a une bonne vision d'ensemble des chantiers à conduire, mais il doit avoir une connaissance plus précise des coûts de fonctionnements, des taux d'occupation (hebdomadaire, mensuel, annuel, pour tout type d'activités). Des fiches par bâtiments faciliteraient la gestion. La question du site Mazier de Saint-Brieuc serait à étudier en lien avec les autres établissements de proximité : la connaissance des coûts de fonctionnement consolidés (Rennes 2 ne les connaît pas actuellement) et des partenariats avec les autres établissements du site permettraient d'envisager la diminution du poids financier du campus Mazier. Par ailleurs, compte tenu de l'état patrimonial du site de la Harpe et des coûts de réhabilitation induits, une réflexion rapide sur les coûts de fonctionnement et sur les véritables besoins de l'établissement à moyen et long terme est à mener.

Compte tenu de l'état de ses locaux, de la faiblesse des ressources propres mobilisables et de l'incertitude des finances publiques, la situation du patrimoine de l'établissement peut devenir rapidement critique : coût de fonctionnement exponentiel et dégradation des conditions de travail de la communauté universitaire.

L'établissement se trouve confronté à une situation financière qui peut vite devenir très délicate. Il doit inscrire son développement dans une stratégie pluriannuelle. Rennes 2 possède des compétences administratives certaines qu'elle aurait avantage à stabiliser, comme elle gagnerait à s'appuyer sur les réflexions menées au sein des groupes de travail organisés dans le cadre de la fusion Rennes 1 - Rennes 2. La communauté universitaire a relevé la qualité de la réflexion menée à cette occasion, notamment sur les pratiques et les procédures. L'établissement pourrait s'en inspirer pour stabiliser et améliorer l'efficacité de son organisation.

# Conclusion

Rennes 2 est entrée dans un moment fort de son histoire, tant parce que sa situation financière et organisationnelle est très fragile qu'en raison des évolutions récentes des différents périmètres (métropole, région, Comue) au sein desquels elle doit inscrire sa stratégie. L'université a voulu faire d'un moment de « crise », doublé d'un renouvellement important des équipes de direction politique et administrative, l'occasion d'une reprise en main, par la communauté, de son histoire. Cette volonté s'est traduite par la mise en place d'un ambitieux projet de démocratie participative chargé de définir le projet d'établissement qui servira de base à la contractualisation.

Mais cette histoire difficile, faite de rupture, de réorientation, n'a pas toujours été bien comprise par les partenaires directement concernés. Elle a également conduit Rennes 2 à différer la prise en compte de fragilités ou de menaces, mises en avant par la précédente évaluation et qui, à ce jour, n'ont pas trouvé de réponses. Entre une mobilisation vers un objectif de fusion avec Rennes 1 finalement repoussé et la mise en attente de problèmes pourtant bien identifiés, Rennes 2 a différé un certain nombre de décisions. L'université ne dispose toujours pas de procédures stabilisées, ni d'outils de suivi et de maîtrise de ses dépenses, notamment d'enseignement. Elle n'a pas défini de stratégie claire et partagée en matière de formation et de recherche ou de relations internationales. Elle s'interroge toujours sur la politique à développer sur le site Mazier de Saint-Brieuc. Elle continue à osciller entre affirmation d'une mission d'intérêt collectif - l'illustration et la défense des SHS à l'échelle de la Comue - et la méfiance à l'égard de tout périmètre d'organisation dépassant ses murs, perçu au sein de l'établissement comme une menace pour son identité, voire pour son « âme », pour reprendre un terme souvent entendu dans les entretiens. Elle s'enfonce dans une situation financière préoccupante, puisant dans son fonds de réserve, sans outil de programmation à terme de ses dépenses, sans autre solution pour accroître ses recettes que de réclamer une mise à niveau de sa dotation. Rennes 2 sait que cette réclamation, fût-elle légitime, ne répondra pas entièrement à toutes ses difficultés.

Aussi, dans ce contexte, une vaste démarche de consultation participative n'aura de bénéfices que si elle débouche sur une capacité à identifier de réelles pistes de réponse aux difficultés présentes et sur un projet à long terme. Et si cette capacité de définition s'accompagne d'une volonté de mise en œuvre, accompagnée des outils opérationnels de suivi et de contrôle. À une mobilisation forte pour concevoir doit succéder une mobilisation aussi forte pour agir. Rennes 2 dispose d'un fort potentiel de recherche et de formation ; l'université a su faire évoluer cette dernière en répondant aux besoins de professionnalisation des étudiants et en diversifiant ses pratiques pédagogiques. Elle ne doit pas craindre de s'appuyer sur ses atouts, nombreux, reconnus, pour mettre en œuvre la modernisation et les réformes nécessaires et pour nouer avec confiance des partenariats forts qui, loin de lui faire perdre son identité, peuvent l'aider à la faire reconnaître comme elle doit l'être.

## I – Les points forts

- Une attention portée à l'accompagnement des étudiants, à leur insertion professionnelle et à l'innovation pédagogique.
- Une communauté attachée à l'établissement, capable d'initiative et d'investissement, force de proposition et de mobilisation.
- L'apport structurant des services.
- Un environnement favorable constitué de réseaux, de plateformes, de partenariats interdisciplinaires.
- Un foisonnement culturel et associatif.

## II – Les points faibles

- La faiblesse du pilotage institutionnel et le déficit organisationnel (diagnostics, outils, procédures).
- Une réponse insuffisante aux déficits et aux faiblesses structurelles de l'établissement et un retard pris dans la mise en œuvre des mesures envisagées.
- Des difficultés à formuler une stratégie et à l'afficher, particulièrement en ce qui concerne la politique scientifique ; une fragilisation du partenariat avec le CNRS.

- Un établissement clivé entre une forte capacité de proposition et d'innovation et une inquiétude, voire une peur face aux changements.
- Un établissement récemment fragilisé par le renouvellement de son encadrement.

### III – Les recommandations

- Prendre les mesures permettant de faire face à la fragilité financière clairement identifiée par l'établissement.
- Mettre en place une démarche qualité, s'en donner les outils et les compétences.
- Identifier des axes clairs structurant une politique scientifique et une offre de formation, notamment en exploitant les initiatives à fort potentiel.
- Développer une politique de valorisation et de diffusion en s'appuyant sur l'atout reconnu que sont les PUR.
- Renforcer l'identité de l'établissement par une politique de communication interne et externe conséquente.
- Formaliser, soutenir et évaluer les initiatives culturelles et associatives.
- Poursuivre le développement des partenariats internationaux.

# Liste des sigles

## A

Aeres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AES	(Filière) Administration économique et sociale
ALL	Arts, lettres et langues
ANR	Agence nationale de la recherche
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement du travail

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BU	Bibliothèque universitaire

## C

CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CCB	Collège coopératif de Bretagne
Cefocop	Centre de formation des conseillers d'orientation psychologues
Cerhio	Centre de recherche historique de l'Ouest
Cevu	Conseil des études et de la vie universitaire
CFMI	Centre de formation des musiciens intervenant à l'école
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalier universitaire
Cirefe	Centre international rennais d'études du français pour étrangers
CM	Chargé de mission
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comue	Communauté d'universités et établissements
Costel	Climat et occupation du sol par télédétection (antenne UMR)
CPER	Contrat de projets État-région
Crape	Centre de recherche sur l'action publique en Europe (UMR)
Crea	Centre de ressources et d'études audiovisuelles
Creaah	Centre de recherches en archéologie, archéosciences et histoire (UMR)
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRSU	Comité régional du sport universitaire
CS	Conseil scientifique
CT	Comité technique

## D

DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EHESP	École des hautes études en santé publique
Emile	Enseignement de la matière intégrée en langue étrangère
Enib	École nationale d'ingénieurs de Brest
Ensam	École nationale supérieure des arts et métiers
ENSCR	École nationale supérieure de chimie de Rennes
Ensta	École nationale supérieure des techniques avancées
ENS	École normale supérieure
Eso	Espace et société (UMR)
Espé	École supérieure du professorat et de l'éducation
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETP	Équivalent temps plein

**F**

FLE	Français langue étrangère
FoRUniv	Fondation Rennes Université
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes

**G**

GBCP	Gestion budgétaire comptable publique
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GVT	Glissement vieillesse technicité

**I**

Idefi	Initiatives d'excellence en formations innovantes
Idex	Initiative d'excellence
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
IGE	Ingénieur d'études
Ina	Institut national de l'audiovisuel
Inra	Institut national de recherche agronomique
Inrap	Institut national de recherches archéologiques préventives
Inria	Institut national de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irmar	Institut de recherche mathématique de Rennes (UMR)
Irstea	Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
I-Site	Initiative science, innovation, territoires, économie
Issto	Institut des sciences sociales du travail de l'Ouest

**L**

L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1 <sup>re</sup> année, 2 <sup>e</sup> année, 3 <sup>e</sup> année
Lahm	Laboratoire d'archéologie et d'histoire Merlat (antenne UMR)
Lansad	Langues pour spécialistes d'autres disciplines
LETG	Littoral, environnement, télédétection, géomatique (UMR)
LLSH	Lettres, langues et sciences humaines
Loustic	Laboratoire d'observation des usages des technologies de l'information et de la communication

**M**

M@rsouin	Môle armoricain de recherche sur la société de l'information et les usages d'internet
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MSHB	Maison des sciences de l'homme en Bretagne

**O**

Osur	Observatoire des sciences de l'univers à Rennes
------	---

**P**

PIA	Programme d'investissement d'avenir
PNRV	Pôle numérique Rennes Villejean
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
PUR	Presses universitaires de Rennes

**R**

RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

**S**

Saic	Service d'activités industrielles et commerciales
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SC	Service de la communication
SCD	Service commun de documentation
SUIO-IP	Service universitaire d'information et d'orientation-insertion professionnelle
SFC	Service de formation continue

SGPU	Syndicat de gestion du pôle universitaire
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SRI	Service des relations internationales
ST	Sciences et technologies
Staps	Sciences et techniques des activités physiques et sportives
Stic	Sciences et technologies de l'information et de la communication
Sup	Service universitaire de pédagogie
SVE	Sciences de la vie et de l'environnement
<b>T</b>	
TIC	Technologies de l'information et de la communication
<b>U</b>	
UBL	Université Bretagne Loire
UBO	Université de Bretagne Occidentale
UBS	Université de Bretagne-Sud
UEB	Université européenne de Bretagne
UEP	Unité d'enseignement préprofessionnel
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
UR	Unité de recherche
Urfist	Unité régionale de formation à l'information scientifique et technique
USR	Unité de service et de recherche
Utice	Université des usages des technologies numériques pour l'éducation
<b>V</b>	
VP	Vice-président



# Observations du président



## Rapport d'évaluation HCERES 2016 – Réponse du Président de l'université Rennes 2

Avant toute autre remarque, l'université Rennes 2 tient à préciser combien ce temps d'évaluation était important pour elle, et attendu tant par la communauté qu'elle compose que par l'équipe de direction qui la représente. Intervenant en effet juste après une crise institutionnelle majeure et ouvrant directement sur des choix d'orientation décisifs, il correspondait de fait à un moment de son histoire à fort enjeu : transformer ce temps de crise en un instant fécond.

Il s'agissait pour Rennes 2 de prendre la mesure de son identité, de procéder sans complaisance au bilan de son évolution et d'en tirer les conséquences nécessaires. De dresser donc avec lucidité la carte de ses forces et faiblesses, d'identifier les opportunités et les menaces qui l'attendaient, de tracer à partir de là les lignes fortes de sa politique et de décliner enfin les stratégies permettant de la mettre en œuvre, en précisant avec quelles ressources et par quels moyens celles-ci pouvaient devenir effectives.

Comment, dans un contexte social et économique tendu, Rennes 2 était-elle susceptible de continuer à assumer au mieux ses différentes missions de service public ? Sa mission d'enseignement supérieur, un enseignement se voulant aussi accessible à tous les publics que prêt à diversifier ses moyens pédagogiques, aussi soucieux de former des esprits que de transmettre des compétences disciplinaires. Sa mission de recherche, une recherche aussi fondamentale qu'appliquée, et ne se désintéressant pas des enjeux de sa valorisation. Sa mission de promotion et de diffusion de la culture, dans et hors même l'université. Sa mission de prise en compte de la scène internationale et de mise en place des dispositifs destinés à s'y faire reconnaître et à y prendre une part effective.

Et comment pouvait-elle de surcroît remplir au mieux ces missions tout en continuant à se préoccuper du bien-être quotidien, de la réussite et de la bonne intégration dans le tissu social et professionnel de ses étudiants ? Du bien-être, de la santé et de l'évolution professionnelle de ses personnels ? De la lutte contre les inégalités dans le respect des différences ? Ainsi que de la préservation de son patrimoine – qu'il soit culturel, humain, mobilier et immobilier – dans une perspective de développement durable ?

Comment, en résumé, Rennes 2 pouvait-elle s'ajuster aux nouvelles données de l'enseignement supérieur et de la recherche tout en restant fidèle à ses valeurs et à la logique qui l'avaient guidée depuis presque cinquante ans ?

C'est dans cet esprit, et à ce moment-clé de son évolution, que Rennes 2 a reçu les avis du comité de visite du HCERES, comité qu'elle souhaite dès lors vivement remercier tant pour l'éclairage qu'il lui a apporté que pour les préconisations qui l'accompagnaient.

En remarquant d'emblée, cela posé, que ce rapport du HCERES n'est pas épargné lui-même par certaines des difficultés qu'il souligne par ailleurs. Ainsi, a-t-il parfois du mal à faire clairement la part entre ce qui relève du bilan des trois années d'activités menées sous la tutelle de l'ancienne direction, et ce qui relève des projets entrepris sous la conduite de la nouvelle direction. De même, a-t-il parfois du mal à sortir d'une vision très critique de ce bilan et des projets annoncés, pour faire des propositions concrètes et des recommandations précises, comme il en avait pourtant préalablement affiché la volonté. Ou du mal à éviter parfois les contradictions entre les conseils qu'il formule (néanmoins), par exemple l'incitation à renforcer les décisions centrales faite parallèlement à la recommandation de mener une politique de

décentralisation plus importante, entre autres en déléguant plus de responsabilités aux UFR. Ou enfin du mal à indiquer lui-même des solutions autres qu'incantatoires aux problèmes posés par la nécessité (1) de nouer certains partenariats dans une situation mouvante et complexe ; (2) d'assainir complètement une gestion financière affrontée à l'accroissement des dépenses dues à l'augmentation constante des effectifs étudiants ; (3) de continuer néanmoins à accompagner ceux-ci avec la même qualité d'attention mais des moyens diminués ; (4) de valoriser la recherche effectuée dans l'établissement sans pour autant accepter d'hypothéquer pour cela le temps consacré en propre à cette dernière.

À titre d'exemple, l'une des premières critiques majeures du rapport du HCERES correspond à l'inquiétude que, quel que soit le bien fondé des analyses présentes dans le document d'auto-évaluation produit par Rennes 2, celles-ci ne débouchent pas – ou pas suffisamment vite – sur des mesures et des actions concrètes et efficaces. « Certes, Rennes 2 porte un regard lucide sur ses faiblesses et ses fragilités, mais la prise de conscience partagée devra être suivie de la mise en place d'une stratégie, elle aussi partagée, pour y faire face » (p. 7 du rapport). « À une mobilisation forte pour concevoir doit succéder une mobilisation aussi forte pour agir » (p. 31). Le comité d'expertise craint en somme que l'université soit simplement velléitaire. Que ses propositions n'en restent « au stade de la déclaration d'intention » (p. 16).

La seule véritable réponse opposable à cette crainte, au demeurant légitime, réside dans les actes à accomplir et les résultats qu'il sera possible, ou non, de présenter dans quelques années. Mais lorsque cette crainte se change en critique portant sur l'absence de traduction en termes stratégiques de la volonté politique affichée par Rennes 2 (par exemple : « L'établissement n'est pas encore en mesure d'afficher une véritable stratégie en matière de recherche, de formation ou de partenariats internationaux ou culturels » p. 7), cette dernière se doit de rappeler qu'une stratégie de développement propre à un établissement d'ALL-SHS ne peut guère se décliner sur un mode univoque et simpliste, mais qu'elle est à suivre au long des documents produits pour son évaluation. Qu'un certain nombre d'éléments qui y sont présents, et sont considérés par le comité du HCERES comme énonçant des valeurs ou des objectifs (obtenir la mobilisation d'une communauté autour du développement de l'établissement, par exemple ; travailler à la visibilité de ses domaines de compétence ou à la reconnaissance de son utilité sociale ; adapter ses contenus d'enseignement et ses axes de recherche à l'évolution sociale), sont de ce point de vue à comprendre avant tout comme des arguments stratégiques essentiels. Enfin, que c'est certainement aussi dans les priorités qui y ont été précisées, dans la temporalité des actions prévues, ainsi même que dans ce qui a été mis de côté, qu'est également à lire une stratégie.

De façon plus précise, à la critique concernant sa politique partenariale à reconstruire et la faiblesse de ses « partenariats avec les milieux socioéconomiques » (p. 9 du rapport), Rennes 2 répond qu'il lui semble, bien au contraire, pouvoir arguer de partenariats riches et diversifiés, que ce soit dans les champs de la recherche (cf. les contrats doctoraux cofinancés), de la formation (1/3 de ses mentions de masters sont co-habilitées, 50 % des stages étudiants sont réalisés dans le secteur privé) ou de l'action culturelle (une soixantaine d'événements sont co-organisés chaque année). Elle ajoute que si cette richesse n'a pas été prise en compte par le comité d'experts qui l'a visitée, elle a été bien davantage relevée lors de l'évaluation de l'UBL (tout comme, d'ailleurs, son attractivité et la cohérence de ses champs de recherche).

À la remarque concernant le campus Mazier (« Rennes 2 et Rennes 1 (et l'UBO porteuse de l'Espé) auraient donc intérêt à engager une véritable réflexion, aujourd'hui à peine esquissée »), l'université peut répondre que cette « véritable réflexion » a bien lieu, plusieurs réunions de Rennes 1, Rennes 2 et des collectivités locales, tenues durant l'année 2016, ayant permis de mettre en place une convention portant sur l'aménagement du campus et sur les mutualisations d'équipements entre les deux établissements, accompagnée d'une décision de Rennes 2 portant sur son offre de formation à Saint-Brieuc, y

encourageant entre autres le développement de spécialisations (Licence pro de tourisme, par exemple) et d'offres d'enseignements différenciés (en STAPS).

Concernant le manque de « stratégie claire et partagée » de sa recherche et « les contours flous et l'inscription institutionnelle incertaine » de la valorisation de celle-ci, Rennes 2, après avoir convenu qu'il était certes difficile auparavant de dessiner précisément les orientations de sa politique scientifique, précise que celle-ci se structure maintenant selon trois plans : (1) construction des initiatives à l'interne de l'établissement ; (2) interactions institutionnelles (sur le plan local : PUR, MSHB, promotion des SHS dans le projet I-SITE et l'UBL, signature commune, etc.) ; (3) adaptation à l'évolution, à l'échelle mondiale, de l'environnement de la recherche (ingénierie, suivi et management des projets européens, politique du dépôt en open access, intégrité scientifique, labellisation européennes RH, enquêtes bibliométriques, politique des données, etc.). Et que cette structuration correspond à des actions déjà engagées.

Elle ajoute que c'est dans le contexte de cette structuration qu'il faut inscrire et relativiser la « situation de crise avec le CNRS » relevée par le comité du HCERES, puisque quatre UMR sont reconduites et que la MSHB et l'OSUR sont habilitées. La politique partenariale de Rennes 2 en matière de recherche privilégie désormais les accords avec des universités au profil comparable au sien, d'une part, et la formalisation et le soutien aux réseaux thématiques présentant des compétences pointues déjà développées au sein de l'établissement, d'autre part.

Quant au « manque de soutien et d'accompagnement de la vie étudiante, riche et protéiforme... » regretté par le rapport du HCERES, il a conduit à mettre en place une charte des associations étudiantes et une charte FSDIE, conçues de façon participative avec l'ensemble des élu.e.s étudiant.e.s de la CFVU et l'accompagnement administratif de la DEVU, chartes effectives depuis juin 2016. Rennes 2 s'est par ailleurs engagée à renforcer la VEE (Validation des engagements étudiants) en reconnaissant les compétences, connaissances et aptitudes acquises par engagement dans une activité bénévole ou dans une mission de service civique.

Concernant « l'absence de lisibilité » de l'offre culturelle, « dont l'aspect foisonnant et parfois éclectique avait déjà été relevé dans le précédent rapport d'évaluation de l'Aeres », Rennes 2 rappelle qu'elle a été pionnière dans plusieurs domaines de l'action culturelle universitaire, et que privilégier chaque année une action, une discipline ou une thématique plutôt que de soutenir leur considérable diversité reviendrait en définitive à appauvrir cette offre culturelle. Mais néanmoins qu'une politique d'impulsion de projets fédérant un large éventail disciplinaire a été mise en place depuis janvier 2016.

À la critique portant sur les relations internationales, le fait qu'elles « représentent un domaine d'activité transversal pour lequel l'université n'a pas su développer une politique cohérente jusqu'à ce jour », que « le projet [de R2] ne sort guère du périmètre de la formation » et qu'une « stratégie fondée sur une meilleure maîtrise des langues ne pourra, à elle seule, répondre aux enjeux de la mobilité », Rennes 2 répond que, tout au contraire, loin de se restreindre à cette seule stratégie, son projet entend, d'une part, consolider les partenariats opportuns déjà existants, et qu'il s'emploie, d'autre part, à mobiliser ses personnels par la création d'une liste de diffusion dédiée à l'activité internationale, par des points d'actualités sur l'accueil de délégations étrangères et les missions réalisées à l'étranger, et par l'amélioration du site web. Enfin, qu'il organise l'« internationalisation *at home* » (cours à distance, amplification des échanges entre étudiants locaux et internationaux, etc.) et développe les mobilités courtes, ainsi qu'un module, opérationnel dès 2017, de préparation à celles-ci lorsqu'elles sont à destination du Brésil.

Rennes 2 ajoute qu'une partie de ces projets est déjà mise en œuvre, qu'un système d'information permettant de répertorier l'ensemble des visiteurs internationaux est à l'étude, et que des dispositifs de facilitation des publications internationales ont été mis en place (fonds d'aide à la traduction, formation en anglais scientifique) ou sont prévus (création d'une cellule de traduction).

Enfin, quant au « pilotage incertain, déjà souligné par l'AERES en 2011 », et au système d'information « mal adapté à ses besoins » qui lui sont imputés, Rennes 2 renvoie aux chapitres sur la « centralisation des fonctions supports » et le « système d'information » de son document d'auto-évaluation (chapitres 6.1.1. et 6.4, p. 49 et 53) en soulignant qu'elle dispose désormais d'une gouvernance SI opérationnelle sur le plan « service » (SDSI, COSSI, AMO) comme politique (VP et chargés de mission), ainsi que d'un bon niveau d'équipement et d'une forte maîtrise technique (dont sa capacité à externaliser l'un de ses deux data centers en 2016 est, par exemple, la preuve).

Elle ajoute en outre que la démarche de qualité interne et externe – restant selon le rapport de l'HCERES « à construire » – est désormais (depuis 2015) bien engagée au SCD comme à la DSI.

Si la première critique majeure présente dans le rapport du comité du HCERES relevait de la crainte que les projets de l'université Rennes 2 n'en restent au stade de la déclaration d'intention, la seconde grande inquiétude qui le traverse de part en part porte sur la situation financière de l'établissement et le fait que celui-ci soit perçu comme cherchant peu à y remédier par la recherche de sources de financement « propres », mais semble se contenter de demander la correction de ce qu'il juge être une « sous-dotation ». [Cf. « Une situation budgétaire préoccupante » (p. 29 du rapport) : « le budget de Rennes 2 n'est pas un levier de stratégie de développement / la capacité d'autofinancement, qui ne cesse de se dégrader et réduit la capacité de l'établissement à investir / l'établissement est trop dépendant de l'État et des collectivités. Il doit agir sur la réduction de ses dépenses, avoir une stratégie d'ensemble et avoir une politique volontariste de développement de ressources propres ». Ou encore : « l'université semble n'avoir d'autre solution pour accroître ses recettes que de réclamer une mise à niveau de sa dotation. Or Rennes 2 sait que cette réclamation, fût-elle légitime, ne répondra pas entièrement à toutes ses difficultés. » (p. 31)]

Ce à quoi l'université est en mesure de répondre que la fragilité de sa situation financière est le premier constat fait par la nouvelle équipe de direction en avril 2015 ; que les tenants et aboutissants du problème ont été bien identifiés et que le choix a rapidement été fait d'en informer l'ensemble de la communauté universitaire afin de pouvoir mettre en place des mesures adaptées.

Elle ajoute que la faiblesse avérée de la dotation (4 082 €/étudiants en 2015), qui classe Rennes 2 au 9<sup>ème</sup> rang sur les 10 universités ALL-SHS, reste bien le problème majeur. Le complément de dotation qui vient d'être annoncé (novembre 2016) confirme cette analyse. Cependant, ce complément ne résoudra pas à lui seul le problème, et le budget de Rennes 2 ne pourra être un levier de stratégie de développement tant qu'il lui faudra garantir l'équilibre financier. Depuis sept ans (passage aux RCE), Rennes 2 arrive à préserver un résultat de fonctionnement avec d'importants gains de productivité, mais ses marges de manœuvre sont de plus en plus minces.<sup>1</sup> Le complément de dotation vient à point pour permettre à l'université de limiter ses prélèvements sur fonds de roulement.

Par ailleurs, les possibilités de trouver des ressources propres sont réduites pour une université ALL-SHS. Néanmoins, l'université est en train d'explorer plusieurs pistes destinées à améliorer sa situation financière : meilleur recouvrement de la taxe d'apprentissage ; développement de la formation continue (modularisation, développement de stages courts) ; valorisation d'une partie de son patrimoine immobilier qui permettrait d'envisager la rénovation de bâtiments vieillissants et mal adaptés aux nouveaux besoins pédagogiques.

Ces mesures, et d'autres, figurent dans le prochain projet d'établissement.

<sup>1</sup> La critique de le HCERES portant sur les difficultés de Rennes 2 à chiffrer son GVT est mal fondée puisque l'augmentation constatée de 800K€ dans le BR1 2016 est exclusivement le fait de budgets autres que le budget général de la masse salariale.

En conclusion, l'Université Rennes 2 remercie à nouveau le comité mandaté par le HCERES de son attention et de sa rigueur. Elle retient volontiers ses recommandations portant, par exemple, sur la nécessité de réactualiser ses statuts, de permettre au Cac plénier de trouver sa place entre les commissions Recherche et Formation, et ses appels à ce qu'elle soit vigilante aux risques contenus dans certains de ses choix (la dimension chronophage et parfois peu efficace de la démarche participative ; son ambivalence entre sa « mission d'intérêt collectif – la défense des SHS à l'échelle de la ComUE » – et sa « méfiance à l'égard des périmètres d'organisation dépassant ses murs » ; etc.). Et reconnaît, tout aussi volontiers, les difficultés inhérentes au moment dans lequel intervient ce rapport, qui devait porter simultanément sur un bilan porté par une ancienne direction, une situation de crise et de rupture, et une réorganisation récente et n'ayant que peu de recul pour présenter de véritables résultats.

Elle maintient néanmoins les rectifications qu'elle a formulées quant à sa politique partenariale ; quant à ses stratégies destinées à faire fructifier sa richesse en matière de formations, de recherche et de politique culturelle ; et quant aux positions de son actuelle direction, déterminée à utiliser la « relance du dialogue social » déjà réalisée pour assurer à l'établissement sa place d'université de recherche.

Elle réaffirme enfin ses principaux choix, tant politiques que stratégiques, dans la poursuite de son développement : participer au développement des humanités numériques ; accroître la visibilité et l'attractivité internationales des formations et des activités de recherche de l'établissement ; et développer de façon conséquente ses partenariats avec les autres établissements d'ESR des sites rennais et de la ComUE.

Rennes, le 30 novembre 2016



Olivier David

Président de l'université Rennes 2



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Rennes 2 a eu lieu du 7 au 9 juin 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Philippe Baudorre, professeur des universités à l'université de Bordeaux Montaigne.

## Ont participé à l'évaluation :

- Alain Chauvot, professeur des universités, ancien président du conseil scientifique du Réseau national des Maisons des sciences de l'homme ;
- Jean-Claude Dupas, professeur des universités, ancien président de l'université Lille 3 ;
- Michel Feutrié, ancien vice-président chargé de la formation continue de l'université Lille 1 et ancien président du réseau européen EUCEN (*European University Continuing Education Network*) ;
- Martine Muller, ancienne directrice du Crous de Lille et ancienne secrétaire générale de l'INRP de Lyon ;
- Beat Munch, ancien adjoint du recteur de l'université de Bâle ;
- Emmanuèle Payen, chef du service du développement culturel à la Bibliothèque Publique d'Information / Centre Pompidou ;
- Maurane Violet, étudiante à l'université Paris 1 Panthéon (droit), ancienne vice-présidente étudiante de l'université Paris Est Créteil et ancienne chargée de mission culture au bureau national de la FAGE.

Xavier Lafon, délégué scientifique, et Émilie Brière, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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 HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>