



**HAL**  
open science

## Université de Bretagne-Sud - UBS

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Bretagne-Sud - UBS. 2016. hceres-02026212

**HAL Id: hceres-02026212**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026212v1>**

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 Bretagne-Sud

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,<sup>1</sup>*

Michel Cosnard, président

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

Marie-Hélène Garelli, présidente du  
comité

---

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

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

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

# Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique	7
II – La politique de partenariat	7
1 ● Des partenariats académiques complémentaires qui s'inscrivent harmonieusement dans une politique de site	7
2 ● Des partenariats territoriaux efficaces et des liens forts avec les milieux socio-économiques	8
III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie	9
1 ● Une gouvernance et des organes de direction en évolution	9
2 ● Un fonctionnement démocratique des instances mais une intégration difficile de missions nouvelles	10
3 ● Une organisation interne complexe mais adaptée au contexte	10
IV – L'affirmation de l'identité et la communication	11
La recherche et la formation	13
I – La politique de recherche	13
1 ● De nombreuses équipes de recherche en lien avec les établissements voisins pour un meilleur rayonnement	13
2 ● Une nouvelle carte d'identité autour de quatre pôles thématiques	13
3 ● Un pilotage à renforcer et une stratégie à mettre en œuvre	14
II – La politique de formation initiale et continue	15
1 ● Une offre de formation riche et diversifiée, à coordonner	15
2 ● Une évolution de l'offre de formation accompagnée et soutenue par l'université mais un pilotage des formations à consolider	16
3 ● Le développement de la formation continue, une priorité politique de l'université	16
III – Le lien entre recherche et formation	17
IV – La politique de documentation, une offre de proximité orientée prioritairement vers les étudiants	18
La réussite des étudiants	19
I – Une orientation et des actions d'accompagnement menées dans un objectif partagé de réussite étudiante	19
II – La professionnalisation et l'insertion professionnelle, au cœur de la stratégie de l'UBS	19
III – La vie étudiante	20
1 ● Une vie associative riche et dynamique, une structuration à poursuivre.	20
2 ● Certains services à l'étudiant à développer	21
3 ● Des étudiants peu présents dans la vie institutionnelle de l'établissement	21

La valorisation et la culture scientifique	23
Les relations européennes et internationales	25
Le pilotage	27
I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion	27
1 ● Une démarche de programmation engagée mais inégale selon les domaines	27
2 ● Un dialogue de gestion qui mérite d'être consolidé	27
II – La politique de la qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités	28
III – Les grandes fonctions du pilotage	28
1 ● Une organisation des ressources humaines favorable à la dynamisation de la fonction	28
2 ● une situation financière qui appelle une expertise pour favoriser la prise de décision	29
3 ● Un pilotage favorable à la mise en place du système d'information	30
4 ● Une gestion du patrimoine globalement de bonne qualité mais en attente de définition d'un schéma directeur	30
Conclusion	31
I – Les points forts	31
II – Les points faibles	32
III – Les recommandations	32
Liste des sigles	33
Observations du président	37
Organisation de l'évaluation	41

# Présentation

Jeune université créée en 1995 avec le statut d'EPSCP, établissement pluridisciplinaire hors santé, l'université de Bretagne-Sud (UBS) revendique comme la marque de son identité la cohabitation d'une offre de formation généraliste de proximité et d'une offre spécialisée fortement professionnalisante. Elle bénéficie en effet d'une volonté politique d'ancrage fort sur le territoire et développe l'ambition de répondre à ses besoins socio-économiques : il s'agit de prendre part au développement du territoire et de satisfaire une demande de proximité des étudiants et de leurs familles. À sa création, l'UBS se présentait comme le regroupement universitaire de formations ou de composantes délocalisées et éparées d'universités bretonnes (université de Bretagne occidentale (UBO), Rennes 1, Rennes 2), comme les deux IUT de Vannes et Lorient. En 2015, l'université déploie son activité pédagogique et scientifique sur trois sites, Vannes, Lorient et Pontivy, situés à une soixantaine de kilomètres environ les uns des autres et dispose, au total, de 90 124 m<sup>2</sup> de surface Shon. Les deux sites principaux, Vannes et Lorient, de taille similaire, se partagent aussi équitablement que possible formations et laboratoires de recherche. Le site de Pontivy est de taille plus modeste<sup>3</sup>.

À la rentrée 2015<sup>4</sup>, elle comptait 9017 étudiants répartis dans six composantes, dont 1179 étudiants hors campus<sup>5</sup>, soit des effectifs accueillis sur le campus en progression de 12,7 % en 5 ans<sup>6</sup>. Les quatre domaines de formation - droit, économie, gestion ; lettres et langues ; sciences humaines et sociales ; sciences et technologies - sont proposés par l'établissement dans trois UFR<sup>7</sup>, deux IUT (spécialisés respectivement sur le secteur secondaire à Lorient et sur le secteur tertiaire à Vannes) et une école d'ingénieurs, l'Ensibs (École nationale supérieure d'ingénieurs de Bretagne-Sud). Les effectifs sont ainsi répartis selon les composantes : 23 % pour l'UFR DSEG, 24,5 % pour l'UFR LLSHS, 22 % pour l'UFR SSI, 24 % pour les IUT, 3 % pour l'Ensibs. Les deux IUT représentent 2 000 étudiants environ<sup>8</sup>. Le niveau licence concerne 71 % des effectifs totaux. L'UBS assure également, dans le cadre de ces parcours, une mission de formation continue diplômante et qualifiante.

Début 2015, l'UBS employait 487 enseignants et enseignants-chercheurs (61 professeurs des universités (PR), 191 maîtres de conférences (MCF), 136 enseignants du second degré et 99 enseignants non permanents) ainsi que 482 personnels Biatss (274 titulaires et 208 non titulaires<sup>9</sup>).

L'UBS abrite 13 laboratoires ou équipes de recherche comptant moins de 30 enseignants-chercheurs permanents<sup>10</sup> qui seront tous multi-tutelles lors du prochain contrat. 224 enseignants-chercheurs (EC) sur 252 sont actifs en recherche ; 25 Biatss sont attachés aux unités de recherche. Trois chercheurs des organismes de recherche sont affectés dans l'établissement. La valorisation de cette recherche est confiée à une Satt (Quest Valorisation).

L'équipe de gouvernance ainsi que les responsables administratifs et chefs de services se répartissent entre les deux sites de Lorient et Vannes, dans un objectif d'efficacité administrative et de proximité politique. Celui de Pontivy abrite un « pôle de compétences » (département de formation, laboratoire de recherche et plateforme technologique) rattaché à l'IUT de Lorient, mais bénéficiant d'une administration de proximité

L'établissement a accédé aux responsabilités et compétences élargies (RCE) en 2010. Pour 2016, le budget initial de fonctionnement s'élève à 79 M€. Il présente une masse salariale estimée à 61,5 M€ dont le poids sur les recettes encaissables est de l'ordre de 84%. Une fondation a été créée en 2009 avec pour objectifs la création de chaires industrielles, le développement des relations avec les entreprises et d'un réseau des anciens.

<sup>3</sup> Population Insee 2013 : Lorient 57 961 hab., Vannes 53 032 hab., Pontivy 13 915 hab.

<sup>4</sup> Données SISE 2016.

<sup>5</sup> Les étudiants hors campus sont en inscriptions parallèles.

<sup>6</sup> Ces effectifs parallèles ont baissé de 28,7 % en 5 ans (-434) tandis que les effectifs sur le campus ont cru de 12,7 % en 5 ans (+ 770).

<sup>7</sup> L'UBS compte 3 UFR : UFR droit, sciences économiques et gestion (DSEG), UFR lettres, langues, sciences humaines et sociales (LLSHS) ; UFR sciences et sciences de l'ingénieur (SSI).

<sup>8</sup> Données SISE 15 janvier 2015, qui comprennent également doctorants et DAEU pour un total de 4 %.

<sup>9</sup> Fiche Persé Etablissement.

<sup>10</sup> Entre 10 et 30 enseignants-chercheurs en moyenne.

Membre, depuis janvier 2016, de la Comue interrégionale Université Bretagne Loire, l'UBL<sup>11</sup> (160 000 étudiants), l'UBS appartient désormais à un ensemble constitué de grands pôles universitaires avec lesquels la comparaison n'est pas pertinente, (qu'il s'agisse des effectifs étudiants, des personnels, de l'activité de formation ou de recherche) comme les universités Rennes 1 et Rennes 2, l'université de Bretagne occidentale (UBO) ou celle de Nantes. Cette situation l'amène encore plus qu'avant à développer une stratégie de différenciation et de spécialisation.

Au cours de son travail d'évaluation, le comité d'experts s'est attaché aux évolutions de la gouvernance, mais aussi à celles de la structuration interne de l'établissement, du pilotage et de ses outils, rendues nécessaires par le passage aux RCE. À ces deux thématiques s'ajoute le renforcement de la visibilité et de l'identité d'une université qui a affiché, dans son contrat d'établissement, la volonté stratégique « d'affirmer ses propres champs d'excellence » en matière de formation et de recherche. Enfin, le comité a porté son attention sur des problématiques nouvelles pour l'établissement comme le lien entre recherche et formation. La stratégie de l'établissement au sein d'une Comue naissante n'a pu faire l'objet d'un bilan mais son rôle et ses liens avec les territoires ont pu être évalués.

---

<sup>11</sup> La Comue UBL compte 160 000 étudiants, 17 000 personnels et a pour membres 7 universités (Angers, Bretagne occidentale, Bretagne-Sud, Maine, Nantes, Rennes 1 et Rennes 2), 15 écoles (Centrale Nantes, EHESP, Enib, Ensam, ENSCR, Mines de Nantes, Ensta Bretagne, ENSC Rennes, Esa, IEP Rennes, Télécom Bretagne, Insa Rennes, Agrocampus Ouest, Oniris), 4 organismes (CNRS, Inria, Ifremer, IRD) et une agence, l'Anses.

# La stratégie et la gouvernance

## I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique

Depuis les récentes modifications des périmètres des regroupements d'établissements universitaires, l'UBS se voit contrainte, plus encore que dans un passé récent, à un positionnement original qui lui permet de développer ses propres domaines de compétences et sa visibilité, tout en continuant d'assumer la mission qu'elle s'est initialement donnée, celle d'établissement de proximité, fondamentale dans un territoire où la population étudiante s'inscrit, en premier choix, au plus près de son domicile. Ce positionnement courageux et volontariste, qui porte ses fruits en matière de professionnalisation, reste délicat. L'établissement a en effet développé jusqu'à présent, en matière de recherche comme dans ses champs de formation (surtout en droit, économie et gestion et sciences et technologies) une stratégie de niches, résultat de l'histoire mais aussi d'un choix stratégique affirmé de différenciation et de spécialisation sur le territoire. L'UBS s'y veut visible et attractive. Pour dépasser la difficulté liée à sa taille et à la dispersion géographique de ses formations, l'établissement a choisi de s'appuyer sur quatre lignes de force récemment définies : sa mission d'insertion professionnelle, et ses trois « spécialités » de site mises en avant par la présidence comme la « marque » de l'établissement : la mer (Lorient), l'agriculture-agronomie (Pontivy) et la cyberdéfense (Vannes). Quatre pôles de compétences ont par ailleurs été définis à partir desquels l'établissement souhaite développer une dynamique de projet en recherche et créer un club des partenaires : un pôle Matériaux ; un pôle Homme, mer et littoral ; un pôle Communication, réseaux, mobilité ; un pôle Usages et sociétés. Cette stratégie, récemment élaborée, reste un projet de développement dont les résultats sont à venir. L'UBS met en outre l'accent sur une stratégie s'appuyant sur l'entrepreneuriat étudiant, que les IUT développent depuis longtemps et, en matière de recherche, sur un renforcement des réseaux : l'une de ses unités (CERHIO) sera interrégionale lors du prochain contrat.

Le travail commun sur la carte des formations à l'échelle de l'UBL est à peine commencé. Les vice-présidents des commissions formation et vie universitaire (CFVU) des différents établissements de la Comue se rencontrent régulièrement depuis quelques mois. Outre la mise en réseau thématique de ses formations, l'établissement réfléchit à une logique de partage des cursus entre différents établissements (sur le modèle du partage réussi entre Angers et Le Mans pour la médecine) ou sur une utilisation des nouvelles technologies pour aborder la question du maintien des formations à petits effectifs et afin d'éviter une logique de spécialisation par site excessive. L'avenir de l'établissement en matière d'offre de formation dépendra de sa capacité à agir en coordination avec la Comue UBL pour prendre en compte des enjeux locaux importants et en évolution. Si ces enjeux ne sont pas appréhendés dans leurs spécificités, ils seront source de divergences, ce qui pourrait représenter un risque pour l'UBS.

## II – La politique de partenariat

La politique de partenariat menée par l'UBS a pour ambition de positionner l'établissement comme un acteur incontournable de l'enseignement supérieur et de la recherche et du développement économique en relation étroite avec les secteurs socio-économiques locaux.

- 1 ● Des partenariats académiques complémentaires qui s'inscrivent harmonieusement dans une politique de site

Les partenariats académiques sont nombreux, et s'inscrivent en premier lieu, naturellement, dans le cadre de la politique de site. L'UBS était membre, depuis 2013, de la Comue université européenne de Bretagne. Depuis 2016, l'UBS est membre de la Comue fédérant des établissements des régions Bretagne et Pays-de-Loire, l'Université Bretagne Loire (UBL). Le positionnement stratégique de l'UBS est désormais lié autant à son intégration à cette Comue qui regroupe 27 établissements, qu'à ses liens historiques et parfois privilégiés, avec certains des établissements bretons (notamment les universités de Bretagne occidentale, de Rennes 1 et Rennes 2, et Télécom Bretagne) avec lesquels elle partage les tutelles d'unités de recherche et propose des offres de formation co-accréditées. En termes de représentativité, cette situation nouvelle n'est pas défavorable à cet établissement, qui dispose statutairement d'un siège au CA de l'UBL au même titre que d'autres établissements de plus grande taille. Elle assure également dans l'UBL la direction du département « Industrie » et la direction adjointe du département « Mer et littoral ».

En dehors des établissements de la Comue UBL, la stratégie de partenariat de l'UBS est parfois guidée par une volonté de participation à la formation des étudiants étrangers dans leur pays (institut de génie appliqué du Maroc), par un besoin de répondre à une demande politique locale (université catholique de l'ouest) ou par une nécessité de



sécuriser les parcours des étudiants des écoles militaires de Saint-Cyr Coëtquidan. Pour ces derniers, leur inscription à l'UBS leur offre la possibilité de suivre les formations en vue d'obtenir un diplôme de l'université (L3 ou M1) qu'ils pourront notamment valoriser en cas d'incidents les empêchant physiquement de poursuivre les études militaires. Ces actions en partenariat, parfois chronophages, ont toutefois su trouver un équilibre entre concurrence et complémentarité. Certains diplômes d'université (DU) sont aussi proposés en partenariat avec d'autres établissements. On citera ainsi les DU « Pratique infirmière en réanimation par simulation » avec le Centre hospitalier de Bretagne sud, le DU « Conflits et situations de crise » avec l'Institut de formation en soins infirmiers (Ifsi) de Lorient et Askoria ou le DU « Préparation à l'entrée en formation aux professions de santé » avec l'Ifsi de Vannes. Il existe également de bonnes complémentarités dans le domaine de la recherche entre l'UBO (mer) et l'UBS (ingénierie).

Le CNRS reconnaît un manque de relations institutionnelles et de concertation avec l'UBS, dans le passé, dans le domaine de la stratégie de recherche, et un soutien limité en termes de moyens humains et financiers (un poste en délégation par an en moyenne, un directeur de recherche (DR), deux personnels ITA). Cependant, l'ambition de l'UBS de développer des niches prometteuses comme la nouvelle UMR Institut de Recherche Dupuy de Lôme (IRDL)<sup>12</sup> et sa forte volonté d'ouverture vers le CNRS (l'UBS sera cotutelle de six UMR dans le prochain contrat) sont des signes très encourageants pour l'avenir.

## 2 ● Des partenariats territoriaux efficaces et des liens forts avec les milieux socio-économiques

L'UBS est, aujourd'hui, solidement ancrée dans le territoire. Des rencontres régulières ont lieu avec les élus du conseil départemental du Morbihan, des communautés d'agglomération et des villes de Lorient, Vannes et Pontivy. Ces relations sont concrétisées par des conventions annuelles d'objectifs et de moyens. L'établissement collabore en bonne entente et veille à maintenir un engagement équilibré avec les communautés d'agglomération de Lorient (secteur secondaire) et de Vannes (secteur tertiaire). Au niveau régional (Région Bretagne), l'UBS s'est notamment impliquée en prenant part aux discussions sur le SRESR (schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche), la SRDEI (stratégie régionale de développement économique et d'innovation et des domaines de spécialisation intelligente) et le CPER (contrat de plan État Région).

La part de financement assumée par chacune de ces collectivités pour soutenir les initiatives et le fonctionnement de l'UBS (pour un total d'environ 915 k€ par an jusqu'en 2015) témoigne de la qualité des relations qui font l'objet d'un suivi attentif de la part de l'UBS. Toutefois, depuis 2015, ces subventions se trouvent réduites, Lorient Agglomération ayant intégré son financement du CPER recherche (100 k€) dans l'enveloppe annuelle inchangée (200 k€) avec diminution de 49,5 % des subventions du conseil départemental (passage de 525 k€ à 265 k€) pouvant remettre en cause le financement de certaines opérations. L'établissement se positionne en acteur du territoire en se posant comme partenaire du développement économique (il est membre du conseil d'administration et du comité d'orientation stratégique et de pilotage d'AUDELOR<sup>13</sup>, administrateur de VIPE<sup>14</sup>, membre du comité stratégique pour le développement de l'enseignement supérieur sur le territoire Loudeac Pontivy et acteur de la construction du schéma territorial de l'innovation de Lorient Agglo) et en contribuant à l'animation de filières et de *clusters* du conseil départemental du Morbihan et des communautés d'agglomération (Nautisme et construction navale, Agroalimentaire, Ecoconstruction et habitat durable eTIC1). Au niveau de la région Bretagne, l'UBS est aussi administratrice de trois pôles de compétitivité (pôle Mer Bretagne, Images et Réseaux, Valorial) et est membre des pôles de compétitivité EMC2<sup>15</sup> et ID4CAR<sup>16</sup>.

La création de l'UBS a été fortement soutenue par les milieux socio-économiques locaux (principalement des PME et TPE). Des liens forts existent, tant dans le domaine de la formation initiale et continue que dans celui de la recherche appliquée. Le nombre des intervenants professionnels dans les formations de l'UBS constitue un atout indéniable pour mener à bien sa stratégie de professionnalisation. Les participations croisées des entreprises aux conseils d'administration ou organismes représentatifs sont naturellement développées. En recherche, le choix des thématiques et l'activité de valorisation illustrent la solidité des liens université-industrie. De même, la réactivation fin 2014, de la Fondation UBS (8 fondateurs industriels), passant notamment par la création de deux chaires

<sup>12</sup> Cf. chapitre recherche.

<sup>13</sup> AUDELOR : Agence d'Urbanisme, de Développement Economique et Technopole du Pays de Lorient.

<sup>14</sup> VIPE : Vannes Innovation Promotion Expansion.

<sup>15</sup> EMC2 : Pôle de compétitivité pour l'innovation dans les technologies de production.

<sup>16</sup> ID4CAR : Pôle de compétitivité soutenant et accompagnant les projets d'innovation portés par l'ensemble des acteurs de la filière véhicules et mobilités durables.

industrielles<sup>17</sup>, le parrainage de 14 promotions d'étudiants par des entreprises et l'accompagnement de l'université dans l'ouverture de ses données (archives ouvertes, selon l'orientation de transparence des données publiques), est le signe de la force des liens entre l'UBS et les secteurs socio-économiques.

### III – La gouvernance, l'organisation interne et l'élaboration de la stratégie

#### 1 ● Une gouvernance et des organes de direction en évolution

En rupture avec une orientation antérieure qui mettait fortement l'accent sur le pilotage, l'équipe installée en 2012 reflétait, par sa composition et l'étendue de ses missions, le choix de faire évoluer la gouvernance de l'établissement, sujet de préoccupation majeur du président. Cette rupture traduisait une volonté de résoudre des tensions internes anciennes entre composantes en instaurant des rencontres et un dialogue avec la présidence, mais aussi une volonté forte de renforcer le processus de décision politique et d'assurer le portage de questions importantes, pour répondre à une complexité croissante des dossiers. Aussi était-il essentiel pour la nouvelle équipe d'accorder la priorité à une évolution de la gouvernance. Réélu en mars 2016, le président de l'UBS bénéficie, pour ce second mandat, d'une marge de manœuvre politique récemment accrue : en 2012 en effet, son équipe s'engageait dans la mise en œuvre d'un contrat quinquennal élaboré par l'équipe précédente, en y apportant seulement quelques modifications. Les effets de la stratégie nouvelle ne peuvent encore être mesurés mais certaines orientations, dessinées par le précédent mandat, ont porté des fruits.

Le mandat 2012-2016 mettait en avant une « gouvernance participative ». C'est, pour le comité, une orientation politique majeure que revendique toujours l'équipe actuelle. Il s'agit d'une gouvernance plus ouverte, plus transparente que celle des précédents mandats, intégrant la démarche participative à certaines de ses méthodes de gouvernance. La création de commissions préparatoires aux conseils fondées sur un principe de représentativité disciplinaire, administrative et syndicale, la liberté de parole accordée dans les commissions, réunions et groupes de travail, la publicité des décisions, ont effectivement contribué à une évolution positive de la gouvernance. La présidence multiplie, en outre, les lieux de débat et de concertation, dans un objectif de transparence et de cohérence (rencontres avec les directeurs d'unités de recherche, équipes de direction élargies...). Cette démarche est bien perçue, autant par les services que par les élus ou les personnels et usagers de l'université.

L'exercice d'autoévaluation, effectué en 2015, est un exemple intéressant de cette démarche participative. Il a créé une vraie dynamique. Une démarche pédagogique d'explicitation des enjeux et de la méthodologie a été mise en place afin de produire une autoévaluation critique<sup>18</sup>, puis des groupes de travail thématiques encadrés, bénéficiant d'une liberté d'action importante, ont produit des travaux soumis aux conseils statutaires tout au long du processus. Les acteurs de l'autoévaluation reconnaissent le bénéfice de l'exercice, qui a permis à l'équipe présidentielle comme aux services, de prendre conscience des nécessités de progression de l'établissement dans certains domaines (développement indispensable d'une démarche qualité, de l'attractivité des formations, maîtrise de l'offre de formation, ouverture des relations internationales).

Pourtant, la stratégie globale de l'établissement n'est pas clairement formalisée ou partagée dans tous les domaines : certains volets souffrent encore d'une absence de portage politique d'actions de pilotage, par exemple, la démarche qualité ou le patrimoine<sup>19</sup> ; l'adhésion à la Satt n'est pas toujours perçue favorablement par les EC et chercheurs.

Le mandat 2012-2016 a été marqué par deux séries d'évolutions. La première, dès 2012, renforçait une équipe présidentielle qui passait de quatre vice-présidents à neuf. A mi-mandat, une deuxième série d'évolutions a consisté en des remaniements consécutifs à des difficultés concrètes de fonctionnement (par ex. la suppression de la vice-présidence « Ressources humaines » dont la mission a été restituée à la VP CA). Deux VP étudiants figurent dans les statuts, mais un seul est élu actuellement. Leur domaine d'action est peu étendu et mal défini (cf. « Vie étudiante »). D'autres modifications sont envisagées et l'organisation de la nouvelle équipe devrait être définitive fin 2016. Il est important qu'elle puisse bénéficier d'une stabilité pour mener à bien des missions de plus en plus lourdes et complexes.

La présidence s'appuie sur trois organes de direction. Le bureau (les VP hors VP étudiants, le DGS, la DRH, le chef de cabinet et la directrice de la communication) réuni chaque semaine, est l'organe principal. Parallèlement existe un bureau restreint (« vie de l'établissement »), réunissant chaque semaine également président, VP CA, DGS, DRH et chef de cabinet, pour préparer le traitement de dossiers lourds traités aussi en bureau (chantiers en cours,

<sup>17</sup> Chaire « Connaissance et action territoriale » (ACT-TER) et chaire « Décisionnel - Connaissance client » (C-CC).

<sup>18</sup> En témoigne la maquette d'aide à l'autoévaluation, très complète, produite par la cellule d'aide au pilotage.

<sup>19</sup> Cf. chapitre Pilotage II et III.

finances, RH). Le troisième organe est l'équipe de direction, qui réunit, tous les quinze jours, le bureau élargi aux directeurs de composantes, à l'agent comptable, aux chargés de mission, aux VP étudiants et à quatre représentants des laboratoires. Elle prend collégialement les décisions relatives au fonctionnement et à l'actualité de l'établissement. L'université pourrait néanmoins gagner en lisibilité et en efficacité, éviter certains écueils et des incompréhensions en définissant formellement les niveaux de subsidiarité (même s'ils sont nécessairement appelés à évoluer dans le temps), et plus précisément les compétences de la direction et des composantes en matière de dotation budgétaire et d'offre de formation.

La volonté présidentielle d'ouverture et de dialogue avec les composantes rencontre en outre ses limites dans la relation avec les directions d'IUT, qui ne partagent ni les orientations stratégiques de la présidence en matière d'offre de formation (que les IUT souhaitent construire autour de domaines ou « pôles » métiers), ni les arbitrages budgétaires et pédagogiques jugés descendants et défavorables aux IUT, avec lesquels les COM ne sont toujours pas signés. D'autres points de désaccord existent, sur les thèmes de la communication et du service de formation continue. Les IUT utilisent en outre des outils spécifiques de recueil de données (insertion professionnelle) qui ne sont pas mises en lien avec celles de l'observatoire de l'insertion professionnelle (OIP). Ces dissonances, qui n'affectent pas les relations avec les enseignants et les personnels, fragilisent la cohésion d'établissement et pénalisent la stratégie présidentielle de recherche d'identité et de visibilité.

## 2 ● Un fonctionnement démocratique des instances mais une intégration difficile de missions nouvelles

Le conseil d'administration (30 membres dont huit personnalités extérieures), et les deux commissions issues du conseil académique (CAC) se réunissent régulièrement (commission recherche de 28 membres dont quatre personnalités extérieures) et commission formation et vie universitaire (32 membres dont quatre personnalités extérieures). Les débats y sont perçus comme libres et constructifs. Ils font l'objet de PV et relevés de décisions qui, bien que diffusés, ne sont pas toujours accessibles dans un délai raisonnable sur l'intranet. Des commissions préparent les conseils, dont deux sont des lieux de débat importants et efficaces : le comité formation, qui prépare les CFVU, vérifie la cohérence des parcours dans le cadre de la continuité licence-master, et leur soutenabilité financière après élaboration de l'offre par les conseils de composantes. La décision finale revient aux composantes. La présidence envisage une évolution du processus d'arbitrage vers un usage partagé des outils de pilotage entre l'équipe, les instances centrales et les composantes mais ce partage n'est pas encore inscrit dans la culture de l'établissement. La commission des finances, créée en 2012, émanation du CA incluant également directeurs de composantes et élus CR et CFVU, prépare l'allocation des moyens et suit le budget, bien que certaines décisions financières relèvent en grande partie des composantes (notamment le coût des formations faisant l'objet d'un cadrage budgétaire voté en CA).

Le CAC se réunit en formation restreinte pour les campagnes d'emplois et deux fois par an en formation plénière pour débattre des profils de postes d'enseignants et d'EC et des campagnes d'accréditation. En 2015, il a également été sollicité à propos de l'autoévaluation. La présidence reconnaît que le fonctionnement plénier de l'instance est perfectible. Il reste difficile, à l'UBS, d'aborder les questions stratégiques formation-recherche dans un conseil d'une taille aussi importante. La fragilité du lien entre formation et recherche, reconnue par l'équipe présidentielle, la conduit à laisser aux conseils de composantes le travail sur les questions pédagogiques (carte de formations, campagnes d'emplois). Il existe, en DSEG et LLSHS, une dichotomie de fait entre la formation et la recherche. En SSI toutefois, l'articulation est meilleure. La construction d'un lien plus solide entre les deux missions mériterait d'être pensée, autour de lignes de convergence, afin de donner plus de sens au CAC plénier.

Le comité technique (CT) et le CHSCT se réunissent régulièrement et les élus s'y expriment librement. Les avis du CT, réuni un mois avant chaque CA, sont suivis. Les élus Biats sont attentifs au suivi des dossiers d'une instance à l'autre (CT-CA), mais, faute de temps, ils éprouvent des difficultés à s'investir autant qu'ils le souhaiteraient dans la préparation des conseils. Les élus étudiants sont peu impliqués et peu présents dans les conseils. Le projet de l'équipe présidentielle de mettre en place un statut de l' élu (dont bénéficieraient les élus étudiants) mérite une mise en œuvre afin de faire évoluer cette situation.

## 3 ● Une organisation interne complexe mais adaptée au contexte

L'implantation de l'université sur deux sites principaux induit un fonctionnement complexe qui impose aux responsables politiques et administratifs des déplacements fréquents entre les sites, la mise en place d'un calendrier précis des réunions, une alternance des lieux de réunions entre Vannes et Lorient, un travail par visioconférence. Les directions des services centraux, communs et généraux, sont localisées soit sur Vannes, soit sur Lorient. L'université aurait intérêt à mieux connaître le surcoût ainsi engendré et pour cela en actualiser le chiffrage. Dans un souci de proximité, la plupart des services ont une double localisation, une principale et une complémentaire, à l'exception de

la DGS, de la DAF, de l'agence comptable, de la direction des affaires statutaires et juridiques situées à Vannes, et du cabinet du président, de la DRH et de la direction de la formation et de vie universitaire (DFVU) situés à Lorient.

Mais cette double polarité des activités apparaît bien maîtrisée par les services car elle est ancrée dans la culture de l'université au prix d'une forte implication des personnels.

La direction générale des services est bien positionnée, à l'interface de l'équipe présidentielle et de la sphère administrative, et placée en situation hiérarchique des services centraux, généraux et communs et en lien fonctionnel avec les responsables administratifs de composantes. A ce titre, elle assure la coordination, l'information et un encadrement global des directions centrales et des composantes. Des réunions régulières permettent d'animer le réseau de l'administration, de travailler sur le décloisonnement et de favoriser la participation des acteurs aux expérimentations ou initiations de projets.

## IV – L'affirmation de l'identité et la communication

L'affirmation de l'identité de l'UBS fait désormais partie des objectifs prioritaires de l'équipe présidentielle et s'inscrit dans la stratégie d'établissement. Cette affirmation passait par une réflexion interne, menée au cours du précédent contrat par l'équipe, avec l'aide d'un cabinet extérieur. L'objectif était de dépasser le handicap de la fragmentation disciplinaire et de la dispersion géographique dans un contexte dominé par de très grandes universités bretonnes. Ont été dégagées les forces et spécialités qui contribuent à la marque de l'UBS mentionnée plus haut. La recherche de cohérence a conduit à la création d'un nouveau logo décliné par composante, choisi démocratiquement par la communauté universitaire. Il est, comme la charte graphique, accepté et partagé par les composantes à l'exception d'un IUT qui souhaite préserver son image. Cette réticence mériterait d'être dépassée dans l'intérêt d'une stratégie globale de visibilité de l'établissement.

Le service de la communication, restructuré en 2013 et rattaché au cabinet de la présidence, remplit la fonction d'appui institutionnel à cette stratégie de marque et, parallèlement, accomplit un travail d'animation du réseau des référents communication dans les composantes. Il se compose de quatre personnels, dont la responsable du service qui participe aux réunions du bureau et à celles de l'équipe de direction. Il s'agit d'une évolution importante au regard de la situation antérieure d'éclatement de la fonction. Outre la promotion de la nouvelle identité de l'UBS, les priorités de l'équipe en matière de communication sont la visibilité de l'établissement, la lisibilité et l'attractivité des formations. Malgré la publication d'un beau catalogue des formations, également accessible sur le site internet de l'UBS, l'équipe reconnaît que, dans le domaine des masters, le travail sur l'attractivité n'a pu être mené à bien faute de temps.

La communication a gagné en cohérence et en efficacité depuis qu'elle est centralisée par le service. Une lettre d'information est envoyée chaque semaine à la presse : l'UBS est ainsi présente dans Ouest France et le Télégramme. Elle l'est aussi sur Facebook (4 000 abonnés, surtout étudiants) et Twitter. Elle dispose en outre d'une chaîne YouTube par laquelle elle diffuse des conférences filmées ouvertes et accessibles aux étudiants.

Le site web est collaboratif, présenté en français et en anglais, mais coordonné et centralisé par un webmaster. Le site externe est incomplet dans certains domaines pour lesquels l'information figure de préférence sur l'intranet. Ce dernier, dont les mises à jour ne semblent pas régulières, ne permet pas toujours d'accéder aux comptes rendus ou relevés de décisions des conseils et commissions ou aux chiffres clés récents. Sur ces points, il existe une marge de progression qu'il convient de mettre à profit.

La communication interne repose principalement sur une newsletter hebdomadaire adressée à tous. Elle semble consultée par les personnels, bien que l'établissement ne soit pas en capacité d'en mesurer l'impact. Au-delà, l'information est diffusée, au sein des composantes, par le biais d'écrans d'accueil, espaces que se partagent le service central et les composantes. Les changements importants pour l'établissement, comme son intégration récente à l'UBL, font l'objet d'un accompagnement spécifique par le président lui-même qui organise des assemblées générales d'information ouvertes à tous les personnels.



# La recherche et la formation

## I – La politique de recherche

Compte tenu de sa taille modeste, l'UBS souhaite trouver sa place dans la nouvelle Comue Bretagne Loire. Pour cela, l'UBS a choisi de mener un effort de structuration de la recherche, en regroupant les enseignants-chercheurs de l'établissement autour de quatre pôles thématiques fédérateurs. En parallèle, les cotutelles mises en place par l'établissement permettront d'atteindre les objectifs d'excellence scientifique fixés.

La cartographie de la recherche à l'UBS, qui compte 13 entités de recherche à la date de la rédaction du rapport d'autoévaluation (RAE), est en cours d'évolution. 224 enseignants-chercheurs et 25 Biatss seront prochainement répartis dans 14 entités de recherche (huit en sciences humaines et sociales, cinq en sciences et techniques, une en sciences de la vie et de l'environnement) après la scission d'une équipe d'accueil qui regroupait économistes, gestionnaires et juristes. Les entités de recherche seront toutes multi-tutelles lors du prochain contrat quinquennal (11 avec l'UBO, 5 avec le CNRS, 2 avec Rennes 1, Rennes 2, l'Enib, l'Ensta Bretagne, et 1 avec l'Insa de Rennes, l'Enib, l'ENS, et l'Inria). L'UBS est tutelle principale et assume la direction pour les deux entités de recherche au sein desquelles le personnel UBS est majoritaire : le nouveau laboratoire IRDL<sup>20</sup> qui compte 137 personnels dont 65 UBS et qui deviendra UMR CNRS durant le prochain contrat, et le LBCM (Laboratoire de biotechnologie et chimie marines) avec ses 20 personnels dont 15 UBS.

1 ● De nombreuses équipes de recherche en lien avec les établissements voisins pour un meilleur rayonnement

La plupart des équipes de l'UBS ont de petits effectifs (sept comptent moins de dix personnes) et malgré l'effort d'intégration et de regroupement, on remarque parfois un manque d'unité et d'homogénéité dans les laboratoires multi-tutelles.

Les liens avec l'UBO sont historiques, forts (11 cotutelles) et visibles, tant au niveau de la gouvernance, que des laboratoires et des EC. La stratégie de l'établissement dans le passé ne s'est pas faite en concertation avec le CNRS dont l'implication en termes de personnels est très faible (1 %). Mais le nouveau projet d'évolution vers une UMR de l'IRDL a été longuement discuté, et constitue un développement ambitieux en termes de recherche et une niche prometteuse que l'organisme souhaite soutenir.

La production scientifique globale a connu une augmentation durant la période évaluée mais reste contrastée en fonction des entités de recherche<sup>21</sup>. Si les unités de recherche de l'UBS sont, en effet, très bien identifiées et considérées au niveau local et régional grâce à des liens forts avec l'environnement socio-économique, il apparaît pour un grand nombre d'entre elles une hétérogénéité thématique et un déficit de visibilité sur le plan national et surtout international. Consolider l'identité scientifique et renforcer l'unité au sein même des entités de recherche restent des enjeux importants pour l'UBS.

L'UBS est membre des pôles de compétitivité présents dans la région (Mer Bretagne Atlantique, Valorial, Images et Réseaux) qui ont labellisé 69 projets. Elle a rejoint le réseau des universités marines françaises et, à travers lui, le *European Marine Board*, qui pourrait faciliter la visibilité internationale de l'UBS. Membre de la Comue qui coordonne la recherche en région (financements de thèses, réseaux thématiques de recherche, CPER, PIA), l'UBS a ainsi pu bénéficier du soutien financier des Labex (Mer de l'UBO, COMINLabs de Rennes 1, ...).

2 ● Une nouvelle carte d'identité autour de quatre pôles thématiques

L'effort de structuration de la recherche entrepris au cours du précédent contrat a été poursuivi et a abouti à la définition de quatre pôles de compétences fédérateurs :

<sup>20</sup> Laboratoire multi-sites issu de la fusion récente entre le laboratoire d'ingénierie des matériaux de Bretagne et le laboratoire brestois de mécanique et des systèmes.

<sup>21</sup> Evaluation HCERES 2016 des entités de recherche.

- un pôle « Matériaux » regroupant tous les chercheurs du nouveau IRDL autour de l'ingénierie des matériaux. La création du plateau technique ComposiTIC en lien direct avec ce pôle est le résultat d'une collaboration constructive avec les entreprises locales ;

- un pôle « Communication, réseaux, mobilité » autour de la cyberdéfense et du décisionnel ;

- un pôle pluridisciplinaire entre les sciences humaines et les sciences exactes, « Homme, mer, littoral » ;

- un pôle « Usages et sociétés » qui regroupe les EC des disciplines sciences humaines et sociales.

Chacun de ces pôles a bénéficié en 2015 d'un financement conséquent pour développer un projet scientifique et se structurer à l'aide d'un fonds d'amorçage (1 M€ sur trois ans en totalité). Ce soutien de l'établissement étant très récent, il doit encore faire ses preuves, mais le comité considère positivement cette action allant dans le sens de l'engagement de l'UBS vers une meilleure visibilité de la recherche. Les pôles Matériaux et l'axe Cyberdéfense au sein du pôle Communication, réseaux, mobilité sont soutenus régionalement, voire nationalement par les entreprises. Le pôle transversal lié à la mer renforce le partenariat fort avec l'UBO. Le pôle Usages et sociétés doit encore affirmer son identité pour pouvoir développer une thématique originale dans les disciplines SHS, mais prouve la reconnaissance et l'investissement de l'établissement pour ces disciplines.

### 3 ● Un pilotage à renforcer et une stratégie à mettre en œuvre

Le service de support à la recherche, très récemment restructuré, n'a pas encore trouvé un mode de fonctionnement opérationnel et une articulation entre les EC, les services communs et centraux (DAF, service des affaires internationales, etc.) et la cellule d'aide au montage de projets européens de la Comue, pour devenir un service de proximité efficace, essentiel pour le développement de la recherche.

La gouvernance de l'UBS ne saurait qu'être attentive à la construction du nouveau service, aux liens fonctionnels avec la direction des laboratoires et leurs gestionnaires, et aurait avantage à trouver aussi la meilleure articulation possible avec les services de la Comue qui pourraient compléter les activités de soutien à la recherche.

Les directions d'équipes sont impliquées dans les décisions concernant la politique de la recherche (directeurs de laboratoires, commission Recherche), et le soutien se fait essentiellement par répartition équitable des moyens financiers : dotation des laboratoires en fonction du nombre de publiants, ventilation des contrats doctoraux d'établissement, bonus qualité recherche (BQR). La politique de répartition de ce dernier constitue pour l'établissement l'un des principaux outils de sa politique scientifique. Elle prend en compte quatre champs d'activité : les communications scientifiques internationales, l'organisation de colloques, les soutenances de thèse et HDR, les relectures et traductions d'articles.

Dans un contexte économique contraint, la politique d'emploi reste conduite dans un esprit de remplacement en prenant essentiellement en considération les besoins pédagogiques. Le fonds d'amorçage recherche a permis en parallèle de soutenir les laboratoires selon leur stratégie. Seul un poste sur la thématique de recherche ciblée cyberdéfense pour renforcer un des pôles thématiques a fait l'objet d'une création (un MCF). Une politique de gels temporaires de postes pendant trois ans après un départ a été mise en place pour répondre aux contraintes budgétaires (cf. pilotage)<sup>22</sup> mais ne favorise pas le développement de la recherche.

Le suivi des activités de recherche s'est fait au travers de l'observation de bilans annuels des laboratoires et de la mise en place d'archives ouvertes (HAL) dans lesquelles le nombre de dépôts reste faible (329 documents et 1500 notices en mai 2015). Après renforcement de la politique d'incitation au dépôt, l'observation des bilans annuels pourrait devenir un outil d'aide au pilotage de la politique recherche.

En conclusion, l'effort de structuration de la recherche mérite d'être poursuivi et accompagné par un fort soutien politique. Une politique d'allocation de moyens spécifiques aux pôles pourrait favoriser leur développement, et renforcer ainsi l'attractivité de l'établissement, au niveau national et international. Le développement politique vers le milieu socio-économique des dernières années et l'ouverture vers les organismes de recherche partenaires montrent la forte volonté de l'établissement d'augmenter sa visibilité. Le comité encourage l'établissement à définir une stratégie de développement de la recherche en soutenant et renforçant les pôles de compétences, qui définissent aujourd'hui l'identité de l'UBS. Pour cela, la politique RH gagnera à renforcer ses activités cibles en favorisant des profils recherche et enseignement définis en accord avec la stratégie.

<sup>22</sup> CA du 9 oct. 2015.



## II – La politique de formation initiale et continue

### 1 ● Une offre de formation riche et diversifiée, à coordonner

L'offre globale de formation pluridisciplinaire, hors santé, est caractérisée par son ancrage dans le territoire et son objectif affirmé de professionnalisation. Elle répond aux attentes des étudiants et de leurs familles, ainsi qu'à celles des milieux socio-économiques par la proximité géographique et pour l'insertion professionnelle.

Au total, l'UBS prépare à 10 mentions de licence, 10 mentions de master, 28 spécialités de licences professionnelles, 9 DUT et 4 diplômes d'ingénieurs.

Le domaine lettres et langues compte neuf spécialités de licence, une licence professionnelle, cinq spécialités de master et un DAEU-A<sup>23</sup> ; pour le domaine SHS ce sont cinq spécialités de licence, neuf spécialités de master et un DU ; en droit, économie et gestion, l'UBS propose deux DUT, un diplôme de comptabilité et gestion (DCG) et un diplôme supérieur de comptabilité et gestion (DSCG), quatre spécialités de licence, cinq licences professionnelles, huit spécialités de master et six DU ; enfin le domaine sciences et technologie compte un cycle universitaire préparatoire aux grandes écoles (CUPGE), sept DUT, 22 spécialités de licence, 16 licences professionnelles, 21 spécialités de master, quatre formations d'ingénieurs, un DAEU-B<sup>24</sup> et quatre DU. Enfin, l'UBS inscrit des étudiants de CPGE en lettres et langues et en DEG, formés dans un lycée partenaire. Ils peuvent rejoindre la licence grâce à des passerelles à l'issue de leur formation. Une telle diversification de l'offre de formation conduit parfois à un manque de clarté et de lisibilité, et peut présenter, par sa complexité, une absence de cohérence au sein de certains parcours (par exemple, la licence économie et gestion, le master de droit privé - droit public, la licence professionnelle commerce et distribution, le master environnement marin et biotechnologie ou encore la licence sciences sanitaires et sociales, présentent des organisations de parcours complexes sans cohérence apparente<sup>25</sup>), voire quelques concurrences internes entre formations<sup>26</sup>. Les ouvertures récentes de formations, telles que le Coursus Master Ingénierie (CMI) ou les cycles préparatoires, diversifient encore davantage l'offre de formation et, selon l'UBS, sont concurrentes vis-à-vis d'autres formations avec lesquelles elles doivent partager un même vivier de candidats. Certaines formations, notamment du domaine du génie électrique et informatique industrielle, sont proposées à la fois par l'école d'ingénieurs de l'université et par l'UFR SSI, avec des finalités équivalentes d'insertion professionnelle, mais en conduisant à des diplômes différents et donc à des conditions d'emploi différentes. Dans le cadre du pilotage de l'offre de formation, une coordination est nécessaire et devra être mise en œuvre pour améliorer la cohérence et la lisibilité de l'offre globale de formation de l'UBS, au sein de la Comue.

L'offre de formation généraliste en licence est mise en œuvre selon le principe de la spécialisation progressive. Une stratégie de professionnalisation est déployée aux niveaux licence (licences professionnelles) et master, particulièrement dans le champ ST et DSEG avec la généralisation des stages et/ou des projets.

De manière générale, l'offre de formation répond aux objectifs d'accueil de bacheliers locaux (86 % des néo-entrants sont originaires de Bretagne et 62 % du Morbihan et d'ascenseur social (taux de boursier en 2014-2015 proche de 46 %). L'ancrage local est conforté par les nombreuses licences professionnelles (22) avec une grande diversité de partenaires professionnels.

L'offre de formation en master repose principalement sur le vivier des étudiants locaux et reste peu attractive au niveau national et international. En effet, en 2014-2015, la part des nouveaux entrants en master 1 s'élevait à 30,4 % comparativement à 42,5 % au niveau national, et la part des nouveaux entrants en master 2 à 27,3 % contre 37,3 % au niveau national<sup>27</sup>.

L'établissement a la volonté de généraliser les conseils de perfectionnement dans toutes les licences et les masters. Certaines formations les ont mis en place mais la composition de ces conseils n'est pas satisfaisante, et le comité recommande de la revoir en y intégrant des étudiants et des représentants des milieux socio-économiques en lien avec la formation concernée.

<sup>23</sup> Diplôme d'accès à l'enseignement universitaire option A Littéraire et juridique.

<sup>24</sup> Diplôme d'accès à l'enseignement universitaire option B scientifique.

<sup>25</sup> Le manque de cohérence de certains parcours est mentionné dans les rapports HCERES 2016 sur les champs de formation LLSHS et sciences et technologies de l'UBS.

<sup>26</sup> RAE p16.

<sup>27</sup> Note flash 2016\_534890- MENESR.



## 2 ● Une évolution de l'offre de formation accompagnée et soutenue par l'université mais un pilotage des formations à consolider

C'est le VP CFVU qui est garant du pilotage de l'offre de formation. Les composantes proposent à la CFVU, par l'intermédiaire du vice-président, les formations qu'elles envisagent de créer après un examen en comité formation. Ce comité, acteur essentiel du pilotage de l'offre, est composé de membres élus de la CFVU, des six directeurs de composantes et de représentants des services centraux de l'université, dont la directrice de la DFVU. Le comité formation prépare les différents points qui seront présentés et soumis à la CFVU. Les élus étudiants ne sont pas invités à participer à cette instance. Leur présence pourrait cependant enrichir le débat en apportant leur vision d'usagers.

Un déficit des dispositifs de pilotage est mis en évidence par l'absence de données ou de connaissance de ces données aux différents niveaux de l'établissement. Par exemple, les taux de réussite de chaque formation par baccalauréat, les suivis de cohortes, le suivi des diplômés, ne sont pas toujours disponibles ou accessibles. Bien que l'enquête du ministère sur le devenir des diplômés de master à 30 mois après leur sortie de l'université soit réalisée par l'observatoire de l'université et ses résultats valorisés sous forme de plaquettes pertinentes, les différents acteurs de la formation ne s'approprient pas ces données et, d'après les entretiens menés en cours de visite, ne semblent pas les exploiter pleinement.

L'évaluation des formations et l'évaluation des enseignements par les étudiants ne sont pas généralisées. Elles sont laissées à l'initiative des composantes, voire des responsables de formations ou des enseignants. L'obligation d'évaluation des formations et des enseignements est rappelée dans la loi ESR du 22 juillet 2013 et dans l'arrêté du 22 janvier 2014 fixant le cadre national des formations conduisant à la délivrance des diplômes nationaux de licence, de licence professionnelle et de master. Aussi, l'UBS devrait-elle généraliser et organiser ces évaluations dans un objectif d'amélioration continue.

Les effectifs progressent chaque année, notamment dans certaines licences. Les taux d'encadrement pour ces formations stagnent ou se dégradent, notamment dans le champ DEG (augmentation de 31% des effectifs étudiants en licence entre 2013 et 2015 et diminution de 14% du taux d'encadrement<sup>28</sup>) malgré la création de 13 postes d'enseignants-chercheurs sur deux années (2013 et 2014 au niveau de l'université) et le recrutement de deux MCF et d'un PRAG supplémentaires dans ce champ<sup>29</sup>. Les effectifs en masters augmentent également (+223 entre 2013 et 2014).

Le comité a rencontré des équipes pédagogiques généralement motivées et engagées. Elles œuvrent à l'amélioration des formations et à l'évolution de leurs pratiques pédagogiques grâce à l'accompagnement de l'université avec son service universitaire de pédagogie (SUP) ou des dispositifs tels que le bonus qualité formation.

Les évolutions des modalités de formation sont encouragées pour développer l'alternance permettant encore le renforcement de la professionnalisation (338 alternants en licence professionnelle (15) ou en master (6) en 2014-2015<sup>30</sup> ou pour développer les formations à distance (trois masters ont été ouverts à distance en 2014-2015<sup>31</sup>) améliorant l'attractivité par l'accessibilité des formations de l'université.

## 3 ● Le développement de la formation continue, une priorité politique de l'université

L'université s'engage dans le développement de sa formation continue avec l'objectif d'améliorer encore la professionnalisation de son offre de formation, son ancrage dans le territoire et de générer des moyens financiers supplémentaires. La création d'une nouvelle vice-présidence dédiée à la formation continue témoigne de cette priorité politique. Les indicateurs révèlent une augmentation de l'activité au cours du temps à la fois en matière d'effectifs, +15 % en 2 ans (722 étudiants sous statut de formation continue en 2015 / 629 en 2013)<sup>32</sup> (et de recettes générées (+20 % environ soit 1,8 M€ en 2015 / 1,5 M€ en 2013<sup>33</sup>). Le volontarisme de l'établissement dans ce domaine produit des résultats très encourageants.

L'offre de formation continue comprend la formation au diplôme d'accès à l'enseignement universitaire (DAEU), qui compte 130 à 150 étudiants inscrits chaque année<sup>34</sup> pour une quarantaine de diplômés par an. Des stages courts (de un à deux jours) sont proposés au catalogue ainsi que des formations qualifiantes en cours du soir et des

<sup>28</sup> Chiffres clés 2015 UBS et guide des formations 2015-2016 UBS.

<sup>29</sup> Rappelons que dans cette période un nombre élevé de postes ont été gelés dans l'établissement.

<sup>30</sup> Chiffres clés 2015 UBS et guide des formations 2015-2016 UBS.

<sup>31</sup> Rapport d'activité 2014-2015 UBS.

<sup>32</sup> Chiffres clés 2015 et 2013 UBS.

<sup>33</sup> Rapport compte financier 2015 / PAPESR 2015.

<sup>34</sup> Chiffres clés 2012 à 2015 UBS.

formations diplômantes, comme des diplômes universitaires (DU). On peut s'interroger sur la pertinence de cette offre de DU qui sont au nombre de 11<sup>35</sup> au regard de l'effectif total des inscrits (80 en 2014-2015).

L'université dispose d'un service central support pour la formation continue (SFC) qui intègre depuis peu de temps les activités de formation continue de l'IUT de Vannes, mais pas celles de l'IUT de Lorient. En raison de difficultés ressenties comme pénalisantes par l'IUT de Vannes, à la suite de la mutualisation du service, ce dernier envisage de recréer son service spécifique.

Un service Relations Entreprises (SRE) a été créé pendant la période du contrat afin de faciliter les relations avec les partenaires socio-économiques. Des activités de prospection et de guichet d'accueil sont confiées à chacun de ces services sans lien apparent entre eux, ni avec les IUT.

Une attention particulière devra être portée à la validation des acquis de l'expérience (VAE) qui semble peu promue par l'établissement. Le nombre de validations est modeste (32 en 2013) et régresse au cours des années (55 en 2011, 39 en 2012, 32 en 2013<sup>36</sup>, soit une baisse de 42 %). Conjoncturellement dans de nombreux établissements, on peut noter cette même tendance, mais moins marquée.

Afin d'améliorer la lisibilité et l'efficacité de l'action, il serait souhaitable de renforcer les collaborations et les synergies entre les services en charge du développement des actions de formation continue (SFC, SRE, service formation continue des IUT).

### III – Le lien entre recherche et formation

La formation doctorale à l'UBS s'effectue au sein de cinq écoles doctorales (ED) : SICMA (santé, information, communications, matière et mathématiques), SM (sciences de la mer), SHS (sciences humaines et sociales), ALL (arts, lettres, langues) et SHOS (sciences de l'homme, des organisations et de la société). Les cinq ED sont toutes co-accréditées avec l'UBO, certaines aussi avec Rennes 1, Rennes 2, ou Télécom Bretagne, et codirigées par un professeur de l'UBS<sup>37</sup>.

En 2015, l'UBS comptait 194 étudiants inscrits en doctorat. Le taux d'encadrement moyen est de 2,5 doctorants par HDR, inégalement réparti entre les disciplines. Le faible nombre de contrats doctoraux d'établissement (7 par an) conduit à un taux élevé de doctorants sans financement dédié (27 %), en particulier dans les domaines SHS. Chacune des ED fonctionne de façon indépendante en ce qui concerne le recrutement des doctorants, la mise en place de comités de suivi, les règles de taux d'encadrement maximal, et de durée de thèse. Cependant, la constitution d'un collège doctoral facilite le dialogue au sein de l'UBS entre les écoles doctorales, la gouvernance, et le service de la recherche. Ce collège d'établissement qui bénéficie d'un soutien administratif, permet le suivi quotidien des doctorants (inscriptions, formation doctorale, soutenances). Les outils mis en place par l'UBS comme le logiciel Amethys<sup>38</sup>, le suivi de l'insertion professionnelle par l'ORESB<sup>39</sup>, dont les procédures sont publiées sur l'intranet, et les événements participatifs (les doctoriales®, « Ma thèse en 180 secondes », cérémonie de remise de diplôme, fête de la science...) participent à la dynamique d'unité de l'UBS.

Selon les doctorants rencontrés, la formation doctorale semble ne pas répondre entièrement à leurs besoins, en particulier en ce qui concerne leur préparation pour une éventuelle charge d'enseignement.

La qualité de l'adossé scientifique des écoles doctorales est reconnue et renforcée par la proximité entre les directeurs de thèse et les doctorants. Cependant, la multiplicité des sites, des ED et des entités de recherche concernées ne favorise pas le sentiment d'appartenance des doctorants à leur école doctorale.

La création de la Comue UBL conduira à la création de 11 nouvelles écoles doctorales interrégionales, disciplinaires ou thématiques, dont huit devraient être co-accréditées avec l'UBS dans le prochain contrat. Il conviendra d'accorder beaucoup d'attention à cette restructuration qui étend le périmètre géographique des écoles doctorales, pour maintenir une cohérence scientifique et thématique, et d'harmoniser autant que possible les procédures au sein du collège doctoral.

Bien que 89 % des enseignants-chercheurs soient rattachés à une unité de recherche (224/252), l'adossé des masters à la recherche, notamment dans les champs LLSHS et DEG, est à renforcer (par exemple les masters

<sup>35</sup> Guide des formations 2015-2016 UBS.

<sup>36</sup> PAPESR 2015.

<sup>37</sup> Cf. rapports d'évaluation HCERES 2016 Ecoles doctorales UBS.

<sup>38</sup> Amethys : Accès Multi Etablissements aux Thèses, à l'International et au Suivi des doctorants et docteurs.

<sup>39</sup> ORESB : Observatoire régional des enseignements supérieurs en Bretagne.

politiques sociales, santé & solidarité, littératures & langages, droit privé, droit public ou sciences du management). L'articulation entre master et doctorat pourrait être améliorée pour que les étudiants aient une meilleure connaissance et une plus grande visibilité des activités de la recherche.

#### IV - La politique de documentation, une offre de proximité orientée prioritairement vers les étudiants

Le service commun de documentation (SCD), composé de deux bibliothèques universitaires et d'une bibliothèque associée à l'IUT de Vannes, est déployé sur les deux sites principaux de l'université, Lorient et Vannes. Il travaille en collaboration avec les partenaires associés par convention avec l'UBS, notamment l'Ifsi de Vannes et l'Espé. Il contribue, avec la participation d'une chargée de mission, à la définition de la politique documentaire de la Comue.

Le SCD est chargé, au moment de l'accueil des étudiants néo-entrants, d'une présentation des locaux et d'une initiation à la recherche documentaire (1 heure de visite et 1 heure d'initiation par groupe d'étudiant). Généralement, les équipes pédagogiques intègrent dans les maquettes de master une formation à la recherche documentaire.

Les horaires d'ouverture des bibliothèques sont calés sur le calendrier universitaire et sur les horaires des transports en commun. Aussi n'est-il pas envisagé d'étendre l'ouverture au-delà des 57 heures hebdomadaires appliquées en 2015<sup>40</sup>.

L'offre documentaire (ouvrages et documentation électronique) est adaptée chaque année aux besoins suivant les préconisations du conseil documentaire avec validation par la présidence. En 2015, les dépenses de documentation représentaient 3 % du budget, soit 495 k€, dont 62 % consacrés à la documentation électronique<sup>41</sup>.

Le SCD peut être défini comme un service de proximité orienté prioritairement vers les étudiants. Toutefois, le taux de fréquentation est limité, environ 38% seulement des étudiants et enseignants sont inscrits à la bibliothèque<sup>42</sup>. On peut noter que ce taux n'a pas progressé de 2011 à 2014 de même que les consultations des ressources électroniques qui sont constatées en baisse en 2014<sup>43</sup>.

Les liens entre le SCD et les composantes sont à renforcer pour intégrer la recherche documentaire dans toutes les formations. L'établissement gagnerait à inciter les étudiants à fréquenter les bibliothèques et leurs espaces de travail individuel ou en groupe.

---

<sup>40</sup> RAE et PAPESR 2015.

<sup>41</sup> Rapport compte financier 2015 et RAE.

<sup>42</sup> PAPESR 2015.

<sup>43</sup> Ibid.

# La réussite des étudiants

## I – Une orientation et des actions d'accompagnement menées dans un objectif partagé de réussite étudiante

La stratégie de l'université se construit autour d'un objectif partagé par la communauté universitaire : la réussite étudiante. Elle est déclinée dans toutes ses dimensions : formation suivie, insertion professionnelle, vie universitaire et culturelle, projet personnel et professionnel.

L'ancrage territorial fort de l'offre de formation conduit à accueillir des étudiants majoritairement issus de la région et, pour près de 46 %<sup>44</sup> d'entre eux (taux supérieur à la moyenne nationale), boursiers sur critères sociaux. Ces publics sont rassurés par la proximité et la taille « humaine » de leur université et sont en attente d'un accueil et d'un accompagnement spécifiques. La politique d'aide à la réussite en licence menée par l'établissement traduit à la fois une volonté institutionnelle et une implication des services et des équipes pédagogiques. Les taux de réussite en licence en trois ans, supérieurs à la moyenne nationale (34,6 % / 27,2 % au niveau national<sup>45</sup>), prouvent l'efficacité des dispositifs déployés. Ces taux sont en progression (34,6 % en 2014-2015 / 24,7 % en 2012-2013), tout particulièrement dans le domaine des sciences et technologies<sup>46</sup>.

L'accompagnement à la réussite repose sur un dispositif complet, avec notamment des enseignants référents, un tutorat d'accompagnement par un enseignant, une période d'accueil, un système de parrainage (par des étudiants en L2 ou L3). Ces dispositifs permettent un suivi et un repérage précoce des étudiants en difficulté potentiellement décrocheurs. La réorientation est facilitée en début de cursus par la mise en œuvre d'une spécialisation progressive en première année de licence et pour les étudiants en échec ou en interrogation, la réorientation est accompagnée par le parcours Atout réussite (75 étudiants ont pu bénéficier de cette action en 2015<sup>47</sup>). La mise en place du contrôle continu dans toutes les formations durant le premier semestre d'études permettrait d'améliorer encore le suivi de l'étudiant.

Des modules de méthodologie de travail universitaire et un accompagnement des étudiants dans la formalisation de leur projet personnel et professionnel sont développés dans plusieurs formations. Le comité considère que de telles pratiques devraient être généralisées à l'ensemble des licences.

Pour mieux adapter l'enseignement aux publics de l'établissement, les enseignants sont soutenus et accompagnés dans l'évolution de leurs pratiques pédagogiques par le service universitaire de pédagogie (SUP). Ce service créé en 2013 émane de la cellule Tice qui a vu un élargissement de ses missions et un renforcement de son potentiel par le redéploiement et le recrutement de quatre ingénieurs pédagogiques. Le SUP propose aux enseignants des ateliers de formation à la pédagogie universitaire et de conseils et d'accompagnement individuel. De plus, en 2015, un bonus qualité formation a été initié pour soutenir les projets pédagogiques.

## II – La professionnalisation et l'insertion professionnelle, au cœur de la stratégie de l'UBS

La professionnalisation est un objectif affirmé de l'université qui en fait sa spécificité. Le choix des formations, les partenariats avec les milieux socio-économiques, les pratiques développées (stages, projets, formations en alternance, adossement à des plateformes technologiques), permettent une insertion professionnelle dont les taux très satisfaisants sont généralement supérieurs aux taux nationaux. En effet, l'enquête nationale d'insertion professionnelle 2014, réalisée 30 mois après la diplomation, révèle un taux d'insertion de 96 % des diplômés de master en DEG (91 % au niveau national), un taux de 90 % des diplômés de master LLSHS (86 % au niveau national) et un taux de 91 % des diplômés de master en sciences et technologie (90 % au niveau national). Pour les diplômés de licences professionnelles, le taux d'insertion est de 83 % (92 % au niveau national<sup>48</sup>). L'UBS a développé des actions de sensibilisation à l'entrepreneuriat et ouvert, notamment, dans le cadre des « pôles étudiants pour

<sup>44</sup> RAE p45.

<sup>45</sup> Note flash 534906-1 MENESR.

<sup>46</sup> Note flash 534906-1 MENESR - chiffres clés 2014.

<sup>47</sup> Rapport d'activité UBS 2015.

<sup>48</sup> Rapport d'activité UBS 2015 - document SUIO-IP UBS / données nationales enquête IP MENESR.

l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat » (PEPITE CREER). Elle a également créé en 2014 un statut d'étudiant entrepreneur. L'établissement n'est pas en capacité, toutefois, de mesurer l'impact de ces actions, par manque d'outils de suivi et de réseaux adaptés. Aussi, le réseau des anciens étudiants mériterait d'être conforté et dynamisé à l'échelle de l'université en concertation avec les composantes d'origine ; il permettrait, au-delà des témoignages relatifs à l'insertion professionnelle, d'enrichir le réseau des partenaires professionnels.

La volonté de l'université est de considérer l'étudiant dans sa globalité. Aussi, une direction de la formation et de la vie universitaire (DFVU) a-t-elle été créée au niveau central pour décloisonner les services en charge des affaires de scolarité, d'information, d'orientation, d'insertion professionnelle et de vie étudiante. Cette nouvelle direction permet une meilleure structuration des services liés à l'étudiant et une aide aux services de la vie universitaire (SCVC, SUAPS, SUMPPS<sup>49</sup>).

L'ensemble des actions d'information, d'orientation, d'accueil, de suivi d'insertion bénéficie d'un soutien de la part du SUIO-IP<sup>50</sup> de l'Université de Bretagne-Sud. Ce service se répartit entre les deux sites principaux, à l'instar des autres services supports, tout en veillant à maintenir la cohérence du service commun. La taille « humaine » de l'établissement rend possible la démarche de proximité et sa réactivité mais sa répartition sur deux sites distincts la rend complexe en raison de la répartition des forces vives. Les services gagneraient en efficacité et en performance par le renforcement du lien avec les composantes en identifiant, par exemple, au sein de celles-ci, des référents ou relais pour les différentes missions.

Les liens avec les lycées sont facilités par la bonne implantation territoriale de l'UBS et sa répartition géographique sur trois sites. Les actions d'information dans les lycées, dans les salons et d'accueil des lycéens à l'université semblent aisées. L'université s'efforce de diversifier les supports d'information pour répondre aux différentes interrogations des candidats potentiels, en cohérence avec les valeurs et points forts de l'université, « réussite étudiante », « qualité de vie étudiante » et « professionnalisation ». Toutefois, l'information, notamment par le site internet de l'université, pourrait être optimisée. En effet, l'offre de formation très riche de l'université peut apparaître complexe pour un lycéen. L'information sur les taux de réussite par formation et par baccalauréat d'origine serait à communiquer. Les suivis de cohorte, initiés en 2014, devraient être poursuivis et reconduits de manière pérenne. Les données s'y rapportant doivent être communiquées et partagées avec les responsables des formations.

La généralisation de l'évaluation des formations en L1 et DUT1 devrait permettre, par ajout de questions spécifiques, le recueil de données concernant le retour des étudiants sur les actions d'information, d'accueil et d'accompagnement, dans une démarche d'amélioration continue.

En conclusion, la stratégie de l'université produit des résultats encourageants et des pistes d'amélioration ou des opportunités à saisir. L'établissement remplit avec efficacité son rôle d'établissement de proximité et d'ascenseur social ou de rehausseur d'ambition, malgré certaines améliorations à apporter au pilotage des formations.

### III – La vie étudiante

#### 1 ● Une vie associative riche et dynamique, une structuration à poursuivre.

Implantée sur deux villes de taille moyenne et une petite ville, l'UBS accueille une vie étudiante dynamique. Ses nombreuses associations étudiantes y contribuent, dans un contexte d'attention portée à l'étudiant et à ses besoins<sup>51</sup>. Les Maisons des étudiants (MDE) à Lorient et à Vannes, gérées avec le Crous, leur apportent informations et soutiens utiles à leurs actions.

Il y a près de 40 associations étudiantes à l'UBS, un nombre important au regard de la taille de l'établissement, réparties de manière équilibrée sur les deux sites principaux, Lorient et Vannes, la majorité des filières d'enseignement ayant leur propre association.

L'unité d'enseignement complémentaire (UEC) « engagement associatif », existante aujourd'hui au sein des parcours des licences générales des trois UFR sera élargie prochainement dans toutes les années du cycle licence dans les UFR. Elle permet d'apporter les connaissances nécessaires à l'exercice d'une responsabilité associative. Les

<sup>49</sup> SCVC : Service Culture et Vie des Campus ; SUAPS : Service universitaire des activités physiques et sportives ; SUMPPS : Service universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé.

<sup>50</sup> Service universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle

<sup>51</sup> Les associations contribuent ainsi à l'organisation du parrainage des étudiants en première année.

associations étudiantes se sentent écoutées et soutenues dans leurs initiatives, notamment par les enseignants vice-présidents en charge de la vie de campus, présents à Lorient et à Vannes.

Malgré l'absence d'équipements sportifs propres à l'établissement, le SUAPS offre un nombre d'activités sportives important, celui-ci s'appuyant sur des partenariats (clubs, équipements municipaux, scolaires). Les villes de Vannes et de Lorient ont depuis peu rendu payant l'accès à leurs équipements, ce qui représente une dépense annuelle complémentaire de 40 k€ environ, assumée par l'UBS. Plus d'un quart des étudiants de l'UBS utilisent ses services, avec notamment des activités marines. Bien que devenue payante<sup>52</sup>, la pratique du sport universitaire se maintient ; elle peut être intégrée aux cursus via une UEC. La présence d'un enseignant d'EPS dans chaque IUT et l'existence de trois associations sportives, une de l'UBS et une dans chaque IUT, ajoute une difficulté supplémentaire à l'organisation multi-sites.

L'activité culturelle est importante ; elle est pilotée par le service Culture et Vie des Campus. Elle s'appuie sur les associations étudiantes culturelles, sur les initiatives des personnels, sur des actions de soutien ou menées par l'UBS, et sur les partenariats avec des acteurs du secteur. Les écarts entre Lorient et Vannes s'expliquent en partie par les politiques différentes des collectivités en la matière.

Les relations avec le Crous sont très bonnes, et les collaborations nombreuses. UBS et Crous contribuent chacun par deux postes d'animateurs à la gestion commune des MDE, qui sont des points de référence pour la vie étudiante à Lorient et Vannes. Les MDE concentrent l'offre en jobs étudiants, qui font l'objet d'un bon suivi. Le récent volet social du fond de solidarité et de développement des initiatives étudiantes (FSDIE) apporte également un complément d'aide aux étudiants en difficultés. Grâce à ce volet social et à l'augmentation du nombre de projets déposés par les associations étudiantes, les crédits consommés par le FSDIE ont augmenté de 33 % entre 2011 et 2014.

## 2 ● Certains services à l'étudiant à développer

La médecine préventive reste relativement méconnue. Le SUMPPS voit moins de la moitié des étudiants de premier cycle, et le délai de consultation d'un psychologue est de plusieurs semaines, ce qui permet difficilement de répondre aux urgences. Le nombre d'étudiants suivis a toutefois augmenté fortement grâce à une plus grande présence des psychologues.

La politique en faveur du handicap est peu développée. Il n'y a pas de référent handicap à l'UBS. Le schéma directeur handicap n'est qu'au stade de la réflexion. La hausse régulière du nombre d'étudiants en situation de handicap, réaction positive à la volonté d'accueil de ces publics dans l'enseignement supérieur, pourrait faire émerger des problèmes d'accompagnement de ceux-ci.

La répartition sur plusieurs sites pose un problème de gestion des ressources humaines, Vannes et Lorient recevant chacune environ la moitié des moyens. La vie étudiante est plus limitée à Pontivy, où les effectifs sont réduits<sup>53</sup> : la présence des services concernés y est ponctuelle.

## 3 ● Des étudiants peu présents dans la vie institutionnelle de l'établissement

L'implication des étudiants dans la vie institutionnelle de l'UBS est limitée. Le taux de présence des étudiants élus dans les conseils centraux est faible. Il n'existe pas d'aménagement d'études pour les étudiants engagés comme élus ou responsables d'associations, alors que ce statut existe pour les sportifs de haut niveau et pour les artistes confirmés. La formation dispensée pour les aider dans l'exercice de leur mandat est insuffisante en volume et en contenu. Les étudiants ne sont pas conviés au Comité Formation, qui prépare la CFVU, et les conseils de service (SUAPS, SUMPPS, SCD) ne s'ouvrent à eux que depuis peu.

Deux vice-présidents étudiants (à Vannes et à Lorient) ont été élus, conformément aux statuts. Ils ne sont pas membres du bureau comme les autres VP, mais participent aux réunions de l'équipe de direction, comme les directeurs de composantes. Ils ne bénéficient pas de moyens particuliers pour exercer leur mandat, et ne président pas la commission FSDIE, qui est gérée par les enseignants VP Vie des campus. La commission vie étudiante créée en 2012 dont devaient se saisir les VPE s'est très peu réunie.

Il n'y a pas de bureau de la vie étudiante, ni de structure impliquant les élus ou associations étudiantes au pilotage de la vie étudiante. Les échanges avec l'administration (VP Vie des campus, DFVU) se font de manière informelle. L'UBS gagnerait à faire une plus grande place aux étudiants dans sa gouvernance, pour offrir une expérience d'engagement encore plus riche et faire de ces usagers des acteurs à part entière de l'université.

<sup>52</sup> Depuis septembre 2013, droits facultatifs de 15€ pour l'accès au sport universitaire.

<sup>53</sup> Il y a un département d'IUT à Pontivy (IUT de Lorient-Pontivy), pour une centaine d'étudiants.

L'étudiant est généralement bien écouté, et fait l'objet d'une attention constante de l'établissement tout au long de son parcours. La vie étudiante est riche et ressort comme un point fort de l'établissement dans sa stratégie de proximité ; sa structuration doit toutefois être poursuivie, notamment au niveau des services (culture, handicap par exemple).



# La valorisation et la culture scientifique

La recherche à l'UBS est principalement finalisée et souvent accomplie dans le cadre de partenariats. Le lien avec le tissu économique (principalement local et régional) est donc primordial. Les secteurs d'activité principalement concernés par la valorisation sont la mer, la cybersécurité, les matériaux (composites innovants), les bioprocédés et l'efficacité énergétique. Afin d'assurer un portage politique de la valorisation des résultats de la recherche, l'UBS a mis en place, dès 2012, une vice-présidence « Relations socio-économiques et industrielles ».

Cette recherche finalisée demande un soutien fort des chercheurs qui s'engagent dans une démarche de valorisation. Pour cela, fin 2013, l'UBS a créé un service de relations aux entreprises (SRE) afin de promouvoir et de faciliter les partenariats et les transferts vers le monde socio-économique. Ce service participe par un guichet unique à favoriser les relations, les contacts mais aussi le suivi avec le monde socio-économique avec la volonté affirmée de conforter les contrats avec les entreprises. Depuis 2013, les prestations de recherche et les mesures et expertises réalisées pour le compte d'entreprises sont en augmentation tant en nombre qu'en montant et constituent une part non négligeable des recettes du secteur recherche (passant de 875 k€ en 2013 à 1 510 k€ en 2015).

Depuis 2015, l'UBS s'appuie sur les compétences de la Satt Ouest Valorisation pour la valorisation des résultats de sa recherche. Cette dernière intervient dans l'élaboration et la négociation des contrats de partenariat (notamment les contrats collaboratifs de recherche et les contrats Cifre) pour sécuriser en amont les résultats potentiels de la propriété industrielle. Son action se poursuit par le dépôt de brevets sur des activités à potentiel de valorisation et par des actions de maturation afin de dépasser la preuve de concept et de faciliter le transfert. L'augmentation du nombre de dépôts de brevets passera, en partie, par un changement de culture et une meilleure appropriation de la Satt. L'UBS, par la voix de son Président, reconnaît que la Satt a permis d'homogénéiser l'élaboration des contrats de partenariat et de les sécuriser. Cependant, les directeurs des laboratoires de recherche s'accordent avec les entreprises partenaires pour mettre en évidence la perte de réactivité aboutissant à la fragilisation de leurs partenariats existants et la remise en cause d'éventuels partenariats futurs, dues à la fois à l'augmentation du temps de réponse de la Satt et à des conditions de négociation inadaptées pour des entreprises de type PME et TPE représentant la majorité des partenaires de l'UBS. Il conviendrait de définir et de poursuivre l'articulation entre les laboratoires, le service de la recherche, le SRE et la Satt pour mettre en place un accompagnement de proximité réactif et adapté de la valorisation. En 2015, la Satt a lancé la maturation de deux projets UBS/CNRS sur Lorient<sup>54</sup>.

L'UBS s'est dotée de quatre structures de valorisation de la recherche sous la forme de deux plateformes technologiques (PRODIABIO et EFFIPOLE) et de deux plateaux techniques (CompositIC et Cyber Security Center). En créant de l'innovation, ces structures permettent de mettre en valeur et de rendre accessibles les résultats de la recherche de l'établissement, de mettre à disposition des outils de pointe sur le territoire et de faciliter les relations avec le monde socio-économique. Chacune des deux plateformes technologiques rassemble un IUT et trois lycées techniques (IUT et lycées de Pontivy pour PRODIABIO - IUT et lycées de Lorient pour EFFIPOLE). Elles ont, à la fois, des missions d'intérêt général (sensibilisation, veille, animation, mise en relation) et de prestation et collaborations de recherche. Les plateaux techniques sont des structures de type laboratoire public/privé incarnant les collaborations industrielles de l'UBS. Ces structures de valorisation sont à la fois des vitrines des recherches menées au sein de l'UBS et des lieux d'échange permettant d'être à l'écoute des problématiques des entreprises. Elles permettent l'élaboration de projets collaboratifs publics/privés dans le but de répondre à ces problématiques. Il est toutefois nécessaire de prendre garde à ne pas transformer ces structures en simples outils de prestation destinés exclusivement à la récupération de financements privés.

Les structures mentionnées ci-dessus sont également des outils de diffusion de la culture scientifique en permettant la formation de lycéens et de personnels des entreprises partenaires. Aussi, des manifestations destinées au grand public, sont organisées toute l'année : les jeudis du numérique - les matinales Effipole - les entretiens du *cluster* nautisme - les mardis de la recherche (en sciences humaines et sociales) mensuellement à Lorient - le cycle Planète Conférences et les rendez-vous d'histoire naturelle (en partenariat avec Bretagne vivante), tous deux

<sup>54</sup> Marnaa (application d'aide à la navigation maritime permettant d'afficher des informations issues des cartes marines électroniques sur un support de réalité augmentée, que ce soient des lunettes connectées, un smartphone ou une tablette) et Fiabilitis (un nouvel outil de calcul de fiabilité dont l'innovation propose des analyses complètes pour les modèles classiquement utilisés dans l'industrie).



mensuellement à Vannes. L'université participe aussi à la Fête de la Science et au tournoi annuel Robofesta destiné aux lycéens.

# Les relations européennes et internationales

Jusqu'à présent plutôt opportuniste en recherche et s'appuyant sur des partenariats internationaux en formation, la stratégie européenne et internationale de l'UBS demande encore à être mieux définie en termes d'actions et de définition d'objectifs.

Commun aux trois sites de l'UBS, avec 4,5 ETP et un budget de 500 k€, le service des affaires internationales (SAI) promeut, gère et coordonne toutes les relations des composantes. La mobilité entrante est gérée à Vannes, la sortante à Lorient. Le conseil des relations internationales, réuni trois fois par an, décide des orientations stratégiques et de la répartition des bourses de mobilité étudiante ou enseignante. Jusqu'alors, il a manqué de dynamisme : les absences y sont importantes (notamment celle d'élus étudiants et des directeurs de labo qui traitent eux-mêmes ces aspects en interne) et il n'y a que peu de discussions stratégiques. Il a été décidé de solliciter davantage les *alumni* de sorte à mieux informer les étudiants entrants. Il faut souligner le recours judicieux aux professeurs d'origine étrangère, certes peu nombreux (9 %), pour la promotion internationale, notamment auprès de leurs universités d'origine, l'appui sur le réseau des villes jumelées, la participation à des réseaux de coopération et d'échanges (agence universitaire de la francophonie (AUF), european university continuing education network (EUCEN)), la mise en réciprocité des réseaux des universités bretonnes et prochainement de la Comue.

L'UBS entretient des accords avec 116 institutions universitaires européennes (Erasmus et accords bilatéraux). A cela s'ajoutent plusieurs accords bilatéraux (études privilégiées) non européens en particulier avec le Canada (une quinzaine, dont 11 avec le Québec), mais aussi avec le Mexique, l'Écosse, l'Inde, la Malaisie et l'Indonésie. D'autres collaborations se développent avec l'Amérique latine, dont le Brésil et le Pérou, la Chine et Taïwan. Étonnamment, aucune relation n'est entretenue avec les USA et le Royaume-Uni.

La mobilité étudiante entrante apparaît faible (en baisse, avec 5,5 % des étudiants en 2014-2015). Selon les responsables des RI, elle s'expliquerait par la faible attractivité de l'université et de la région (peu centrale et faible offre culturelle) ainsi que par une insuffisance d'enseignements en anglais, notamment pour les étudiants chinois. En revanche, le centre de langues (CLUBS) offre des cours de français crédités pour étudiants allophones, y compris des cours accélérés, et constitue un attrait non négligeable. Cette formation délivre aussi un diplôme de français pour étrangers payant et prépare au TCF (test de connaissance du français).

Le budget annuel pour les bourses de mobilité est de 157 k€, suffisant pour accompagner les 140 étudiants sortants à l'étranger de 2015-2016 (ou 333 en comptant les stages), essentiellement Erasmus. Proportionnellement au nombre d'étudiants inscrits à l'UBS, cet effectif, en baisse, est très modeste et, selon le SAI, s'explique par plusieurs facteurs dont des connaissances linguistiques jugées insuffisantes pour suivre un enseignement supérieur, une préférence pour le stage en entreprise nationale, des difficultés juridiques ou administratives, le confort de la sédentarité.

La mobilité étudiante de l'UBS s'effectue aussi par des accords « Erasmus + » (en 2014-2015 : 76 accords auprès d'institutions européennes et 35 accords bilatéraux qui permettent d'offrir 441 places Erasmus + et 95 places par les accords bilatéraux) qui offrent deux types de mobilité, à savoir des périodes d'études de 3 à 12 mois dès la deuxième année d'étude, ou un stage en entreprise de 2 à 12 mois dès la première année d'études. Toutefois, l'internationalisation des formations reste insuffisante et diminue au cours du temps. En effet, en 2014-2015, seules 41 mobilités entrantes et 116 sortantes ont été enregistrées, soit des diminutions respectives de 47 % et 29 % par rapport à 2012-2013. Le nombre des mobilités en stage est également faible, 121 en 2014-2015 mais il progresse de 44 % par rapport à 2012-2013. La politique des langues, notamment en matière de certification, reste peu coordonnée malgré le rattachement du centre de langue à l'UFR LLSHS.

Les étudiants en mobilité, qu'il s'agisse des entrants ou des sortants qui en ont bénéficié, témoignent d'une satisfaction vis-à-vis de leur expérience. Pour les premiers, l'accueil, l'aide administrative fournie (recherche de logement, tuteur informatique, assurances, service social, mise en place d'un système de parrainage) et l'encadrement des enseignants sont de qualité. Pour les seconds, les conseils dispensés par les coordinateurs pédagogiques sont judicieux et les choix des universités apparaissent suffisants, à l'exception des mobilités pour la langue anglaise où n'existent que trois possibilités. Il n'y a pas de difficultés à faire reconnaître les cours suivis, ni les crédits ECTS afférents.

La mobilité des chercheurs et des enseignants s'organise sur la base d'accords bilatéraux et Erasmus (17 enseignants en mission d'enseignement de courte durée). Dix professeurs et dix chercheurs étrangers sont invités à l'UBS pour un mois. La réciprocité est de mise. À cela s'ajoutent des « réunions pays », des Journées internationales biennales et des missions organisées par le SAI à l'étranger.

L'UBS a mis en place des diplômes délocalisés (dont une spécialisation de mathématiques à distance) avec le Maroc, le Sénégal et le Burkina Faso. Le domaine de la recherche internationale réunit 243 contrats de collaboration, en majorité européens mais aussi avec le Canada, le Mexique, le Pérou, le Brésil, l'Inde et la Chine. Environ 36 thèses de l'UBS (sur 178) sont effectuées en cotutelle avec un établissement étranger.

En conclusion, l'UBS a conscience de ses faiblesses dans le domaine des RI. L'UBS, et notamment le SAI, reconnaissent la nécessité d'améliorer la communication, voire de reconsidérer l'ensemble de la stratégie des RI<sup>55</sup>. La mise en place d'une réorganisation a été initiée puisque dès 2016 une seule vice-présidence (au lieu de deux jusqu'alors) est en charge des RI, pour ses deux volets recherche et formation. Le comité considère qu'il est important de poursuivre les restructurations, d'améliorer la visibilité et d'accroître les partenariats.

---

<sup>55</sup> Cf. RAE pp 61 et sqq.

# Le pilotage

## I – La prospective pluriannuelle, la programmation et le dialogue de gestion

### 1 ● Une démarche de programmation engagée mais inégale selon les domaines

La démarche pluriannuelle est initiée mais peine à se développer. Si son état d'avancement est significatif dans certains domaines, elle fait défaut dans d'autres. Le projet annuel de performance est produit mais Les rapports de performance ne sont pas suffisamment utilisés comme de véritables outils de pilotage des objectifs pluriannuels.

En matière de programmation, un schéma directeur du système d'information a été établi. C'est un document de synthèse ambitieux et opérationnel, dont la révision est prévue tous les cinq ans. Son déploiement est effectif et en phase avec les moyens dédiés.

Concernant la gestion patrimoniale, un plan pluriannuel d'investissement des équipements a été élaboré. En revanche, l'université ne dispose pas de schéma directeur immobilier abouti bien que des travaux aient été menés sur le sujet.

L'université a priorisé un suivi fin de la masse salariale avec une projection sur trois ans qui lui permet de cerner cette dépense majeure et de prendre des décisions stratégiques. Ce travail important mérite d'être poursuivi, consolidé et relié avec le suivi de la consommation des emplois. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reste à mettre en place.

L'évaluation pluriannuelle de ses ressources et de ses besoins pourrait permettre à l'université à la fois d'optimiser la gestion de ses emplois et de ses recrutements, de sécuriser davantage la gestion de la masse salariale mais aussi de connaître ses marges de manœuvre.

### 2 ● Un dialogue de gestion qui mérite d'être consolidé

Un dialogue de gestion annuel est instauré pour les composantes (UFR, école, IUT). Dans une première phase, les moyens humains sont examinés en vue de la campagne d'emplois de l'année suivante, à partir de données produites par la DRH qui identifie les départs éventuels, les fins de gels d'emplois, les heures d'enseignement, les décharges potentielles et sur les propositions élaborées par les composantes. Une deuxième phase s'attache à l'élaboration du budget après examen de la situation financière en cours. Un dialogue est également mené avec les services tandis que les budgets des laboratoires sont construits en lien direct avec le service recherche de la DAF. Ces réunions représentent des moments privilégiés d'échanges entre la direction de l'université et les composantes. Mais, même si certaines composantes, comme l'UFR LLSHS, intègrent la dimension pluriannuelle dans leur réflexion, le dispositif souffre d'un manque de véritables indicateurs de caractérisation fiabilisés et homogènes et de l'absence d'approche globale des sujets de gestion et de prospective.

L'université reconnaît manquer de certaines données statistiques et d'outils. Néanmoins, l'exploitation des informations financières, des études de coûts, des données RH du bilan social, couplée à l'avancée de son système d'information, peut lui permettre de progresser sur la programmation de ses moyens.

Les contrats d'objectifs et de moyens avec l'école d'ingénieurs et les IUT, réglementairement obligatoires, ne sont pas finalisés faute de vision partagée et d'accords entre direction et composantes à budget propre intégré. Les directeurs d'UFR ne perçoivent pas l'intérêt des contrats d'objectifs et de moyens (COM) dans un contexte national et local en continuel changement tant sur le plan réglementaire qu'organisationnel. L'université a conscience de la nécessité de compléter, renforcer et accélérer la construction de ses outils de pilotage. Un dialogue de gestion renforcé pourrait constituer un instrument utile à la compréhension partagée par la communauté du fonctionnement de l'université et de ses perspectives.

L'UBS s'est attachée à restructurer et professionnaliser les services et à favoriser la montée en compétences des personnels tant en central que dans les composantes. L'intégration du contrôle de gestion au sein de la DRH et de la DAF et la création récente d'une cellule d'aide au pilotage participent de cette même logique. Par-delà cette organisation, il appartient à l'université d'accompagner la mise en place de ses projets et d'assurer la continuité de l'action administrative par un fort portage politique.

## II – La politique de la qualité et les outils au service de l'amélioration continue des activités

L'université n'a pas défini de politique de la qualité et n'a pas engagé pour l'heure de démarche à l'échelle de l'établissement. La prise de conscience politique de l'intérêt du concept apparaît d'ailleurs récente, née à la faveur de la préparation de l'autoévaluation. Néanmoins, certains dispositifs et outils qui relèvent de ce champ ont été créés et modernisent le fonctionnement.

Sur le plan managérial, les projets et dossiers sont largement montés dans un cadre participatif. Le travail en mode projet a permis la restructuration des services comme la création de la DFVU et est utilisé systématiquement pour le déploiement du schéma directeur du système d'information. Des projets de service sont mis en œuvre au sein de la DFVU et du SCD et d'autres peuvent émerger avec l'appui de la cellule d'aide au pilotage.

En matière administrative et financière, des procédures ont été formalisées et partagées avec la mise en réseau des acteurs mais aussi la création d'espaces communs ou de listes de diffusion via l'intranet ou les applicatifs de gestion. Elles permettent de gagner en efficacité tout en sécurisant les processus métier.

L'université compte s'appuyer sur la compétence de ses cadres, de la cellule d'aide au pilotage et sur la dynamique et l'expérience acquise à l'occasion de l'autoévaluation, pour développer une démarche qualité permanente et transversale. Le comité préconise de déterminer et dynamiser une véritable politique en la matière, d'en assurer un portage au plus haut niveau, de la partager avec la communauté et d'irriguer l'ensemble des missions et des structures.

## III – Les grandes fonctions du pilotage

### 1 ● Une organisation des ressources humaines favorable à la dynamisation de la fonction

La mise en œuvre de la fonction est soutenue en central par une direction des ressources humaines reconfigurée, aux missions élargies, et bien positionnée.

Le dialogue social est mené par l'équipe présidentielle à travers les instances décisionnelles et consultatives, mais aussi à l'occasion de réunions d'information organisées sur chacun des sites, de rencontres des organisations syndicales. Il est jugé constructif et est apprécié par les représentants des personnels.

#### *Les emplois et la masse salariale*

L'université a profité de créations d'emplois portant le plafond d'emplois fixé par l'État à 803 ETPT en 2016 pour 771 en 2013. Parallèlement, le plafond d'emplois hors subvention pour charge de service public diminue : 120 emplois en 2016 contre 140 en 2013.<sup>56</sup>

Les campagnes d'emplois font l'objet d'un cadrage politique. Celui de 2015 combine des mesures contraignantes, comme les gels de postes pour contenir la masse salariale, mais aussi des mesures de repyramidage des emplois et de sécurisation des parcours professionnels des non titulaires. Sans véritable GPEC et faute de stratégie pour l'ensemble de l'établissement, elles aboutissent, pour l'heure, essentiellement à la reconduction de l'existant. Le nombre de redéploiements des emplois est très faible du fait du sous-encadrement, du poids des laboratoires et du non portage de cette question au niveau global de l'université. La définition des profils de recrutement relève de l'initiative des composantes.

Il convient de noter que le nombre de gels pour chaque année universitaire est important. Il concernait 36 emplois en 2013-2014, 39 pour 2014-2015, 38 pour 2015-2016 et 42 sont prévus pour 2016-2017. Ce dispositif, basé sur un recrutement différé de trois ans sauf cas exceptionnel, et accompagné par le recours à des contractuels ou l'attribution d'heures de vacances semble avoir atteint ses limites. D'autant que les prévisions indiquent une poursuite de l'augmentation de la masse salariale due à l'effet GVT dit non financé, et génèrent de fortes inquiétudes qui freinent le développement des projets de l'université et leur accompagnement. Les prévisions budgétaires 2016 et 2017 sont fondées sur une stabilisation des heures complémentaires dans les composantes et une valorisation spécifique pour celles liées au gel de postes.

Pour maîtriser le volume important des heures complémentaires, l'université a procédé à un cadrage du coût des formations à l'occasion de la nouvelle campagne d'accréditation et a décidé d'une informatisation des services des enseignants pour en favoriser l'analyse.

<sup>56</sup> Pour le nombre total de personnels et leur répartition entre enseignants, EC et Biatss en 2015, voir le chapitre Présentation.

En 2014, l'université comptait 64,9 % d'enseignants-chercheurs dont seulement 15 % de rang A et 35,1 % d'enseignants du second degré. La part des PR est nettement inférieure à celle des établissements de même typologie avec de fortes disparités entre les composantes. Les catégories d'emplois Biatss sont équilibrées avec une bonne proportion de catégories A (36 %).

La gestion prévisionnelle des emplois, et des compétences (GPEC) est encore balbutiante, tant pour les enseignants-chercheurs et les enseignants que pour les Biatss. Il est prévu que la GPEC soit déployée, après un travail d'exploitation des fiches de postes et des entretiens professionnels individuels des Biatss. Il sera facilité par le projet d'informatisation et la perspective de mise en place d'une cartographie des emplois.

#### *Les services et les conditions de travail*

Un référentiel horaire unique recensant toutes les missions des enseignants et enseignants-chercheurs a été validé par le CA du 26 février 2016. Le dispositif d'organisation du temps de travail des personnels Biatss est cadré et mis en place mais son suivi mérite d'être rendu opérationnel. L'université a fait le choix d'une politique indemnitaire égalitaire basée sur la fonction.

L'offre de formation continue de l'UBS enrichie de celle mutualisée au niveau des universités du grand ouest s'adresse à tous les personnels. Elle priorise, en conformité avec sa stratégie, les thèmes relatifs au développement des compétences, au développement personnel, à la préparation des concours, à la bureautique et l'informatique de gestion, à la santé et la sécurité mais aussi à la pédagogie et au numérique.

Sur le plan des conditions de travail et du domaine social, l'université a engagé des actions notables : mise en place d'une médecine du travail, apport d'une assistante sociale, diffusion d'une instruction santé et sécurité au travail et de protocoles pour les personnels, actions culturelles et sociales, création d'un groupe de pilotage sur les risques psycho sociaux. L'université a concentré ses efforts sur la problématique importante de la gestion de la masse salariale et s'est attachée à améliorer la vie au travail de ses personnels. Elle devra engager prioritairement la démarche de GPEC pour les personnels Biatss mais aussi pour les enseignants et EC, et cela à l'échelle de l'ensemble de l'université.

## 2 ● Une situation financière qui appelle une expertise pour favoriser la prise de décision

Une lettre de cadrage budgétaire est établie par la présidence après un débat d'orientation budgétaire présenté au conseil d'administration.

La situation financière de l'université est actuellement positive. Les exercices 2012-2013-2014 affichent des excédents de fonctionnement même si les résultats sont à mettre en relation avec des recettes exceptionnelles comme la récupération de TVA de 2010 à 2014. Le résultat déficitaire de l'exercice 2015 (-1,27 M€) est dû pour 1,1 M€ au prélèvement opéré par l'État au titre de la mobilisation du fonds de roulement. Ce dernier, confortable jusqu'en 2014, a baissé de presque 3,8 M€ en 2015 pour se situer à 9,8 M€ et représenter 50 jours de fonctionnement (contre plus de 70 jours antérieurement). Il est à noter que les dépenses d'investissement de l'exercice 2015, qui s'élevaient à 4,1 M€, ont ainsi été financées essentiellement par le fonds de roulement (3,8 M€) et des subventions (0,6 M€) avec une CAF négative (0,3 M€). La trésorerie est favorable et couvre le rythme des dépenses.

La masse salariale en constante augmentation (+ de 3 % par an) représente, en 2015, 85 % des dépenses de fonctionnement hors charges financières, exceptionnelles et amortissements. La subvention de l'État pour charge de service public s'est élevée à 59,1 M€, soit 83,4 % des recettes de fonctionnement hors produits non encaissables. Les ressources propres ont progressé sur la même période, en particulier la formation continue, les prestations de recherche et de services. En revanche, les subventions des collectivités (département, communes et groupement de communes) ont sensiblement diminué. Entre 2014 et 2015, les recettes liées à la formation continue ont augmenté de 43 %, les prestations de recherche de 41 %, les prestations de services de 15 %, les droits de scolarité de 2 %. Parallèlement, les subventions de la région ont diminué de 10 %, celles du département de 39 % et les subventions européennes de 42 %.

Ces éléments, parallèlement à l'augmentation continue des dépenses plus importante que celle des recettes, peuvent fragiliser l'université et l'amènent à une grande prudence de gestion et à s'interroger sur son fonctionnement et sur les actions à conduire.

L'université a progressé avec la fiabilisation des données financières et comptables, l'absence de réserve des commissaires aux comptes depuis 2013, la mise en œuvre de la comptabilité analytique, la mise en place de l'inventaire physique et le rapprochement avec l'inventaire comptable suivant les recommandations des commissaires aux comptes, la réduction des délais de paiement. Le projet de mise en place d'un service facturier à l'automne 2017, associé à la dématérialisation, a vocation à rationaliser et à moderniser les processus, à mutualiser les

compétences. Outre la poursuite de la GBCP, d'autres actions d'amélioration des opérations de gestion s'imposent comme la complétude du contrôle interne comptable et financier ou la définition d'une politique d'achat.

### 3 ● Un pilotage favorable à la mise en place du système d'information

Avec la création d'une vice-présidence dédiée et surtout l'appui du comité d'orientation stratégique présidé par le président de l'université, le pilotage est assuré au plus haut niveau. Chaque projet est mis en œuvre après validation politique et désignation d'un porteur politique.

Le schéma directeur du système d'information comporte sept portefeuilles de projets référencés. Il permet de répondre avec efficacité aux besoins hiérarchisés mais aussi aux urgences et opportunités.

La DSI, composée de deux services (Infrastructure et système d'information - Assistance et Gestion du parc et du pôle administratif), est bien structurée. Plusieurs comités d'usagers sont mis en place par applicatif ou avec certaines composantes.

L'une des priorités est d'outiller les processus métiers non couverts comme le domaine de la recherche ou du patrimoine ou de la scolarité, mais aussi de suivre et compléter certains chantiers permanents comme celui du SIRH et d'optimiser l'exploitation des applications existantes.

L'université bénéficie des pratiques collaboratives des DSI sur le périmètre de la Bretagne et était impliquée dans les projets inter-établissements avec l'UEB sur le numérique. Elle l'est également sur le projet UBL.

### 4 ● Une gestion du patrimoine globalement de bonne qualité mais en attente de définition d'un schéma directeur

L'UBS est affectataire d'un patrimoine immobilier réparti sur les trois villes avec cinq sites géographiques, comptant 18 bâtiments pour 95 000 m<sup>2</sup> de surface Shon et une surface foncière de 21 ha. Le parc immobilier est relativement récent car majoritairement construit après 1990 et bénéficie d'avis favorables de la commission de sécurité.

L'université a pour objectif d'améliorer la qualité de son patrimoine et de le rationaliser par la libération de surfaces (maison Kernin, site de Kerneur) et l'optimisation de l'utilisation des locaux.

Les opérations inscrites au CPER 2015-2020 concernent la réhabilitation de bâtiments intégrant la dimension développement durable, évaluée à 5,6 M€ (bâtiment Paquebot de Lorient, IUT de Lorient et Ensibs de Vannes) et sont financées par l'État et le conseil régional pour respectivement 2,2 M€ et 1,95 M€ mais aussi par les collectivités pour 1,4 M€ et l'UBS pour 1,4 M€ également.

Le service du patrimoine, de la logistique et de la maintenance est organisé en trois pôles au service de l'ensemble de l'université hormis les IUT qui sont attributaires d'environ 25% des superficies et dont la gestion est indépendante et peu identifiée.

L'université ne peut qu'être invitée à compléter l'informatisation de sa gestion patrimoniale et à finaliser le schéma directeur immobilier qui lui fait défaut pour programmer, avec des sources d'économies possibles, les charges d'entretien courant, l'amélioration du bâti, la diminution des dépenses énergétiques. Une mise en perspective pluriannuelle de ses besoins lui permettrait aussi d'envisager des scénarii d'évolution et d'éventuelles restructurations des campus et d'y intégrer la dimension durable et environnementale.

# Conclusion

Depuis sa création, diversité et mission de proximité caractérisent l'UBS, qui souhaite aujourd'hui intégrer ces données à sa stratégie de marque au sein de la nouvelle Comue. L'UBS doit sa structure actuelle à une série d'évolutions importantes, notamment la création de nouvelles formations, d'antennes ou d'une école d'ingénieurs (Ensibs). Parmi les évolutions des vingt dernières années, la période 2012-2016, objet de la présente évaluation, représente une phase de structuration de l'établissement et de sa gouvernance : un travail important de recherche de cohésion, de définition de l'identité de l'université, de structuration en réseau, de professionnalisation a été effectué, qui la met aujourd'hui en capacité de remplir avec une plus grande efficacité les missions qui lui ont été assignées.

L'installation d'une nouvelle équipe présidentielle en 2012 s'est opérée dans un contexte global de transformations majeures qui ont influé sur le processus de mutation de l'établissement. Parmi les moteurs de cette évolution figurent le défi du passage aux RCE en 2010 et la volonté de prendre toute sa place dans le passage de l'UEB à la Comue UBL. Dans ce contexte, il a fallu développer une vraie cohérence d'établissement et consolider sa gestion. Pour cela, l'UBS a travaillé sa visibilité et son identité, a renforcé sa gouvernance, s'est engagée dans une restructuration administrative et une réorganisation interne. Elle est passée d'une organisation qui laissait une large place à l'autonomie des composantes et des laboratoires à une culture d'établissement effective en évitant l'écueil d'une centralisation excessive. Les composantes sont aujourd'hui associées à la gouvernance, les divisions antérieures ont été dépassées bien que des dissonances ponctuelles avec certaines composantes viennent perturber cette trajectoire positive. En élargissant et en professionnalisant une équipe présidentielle précédemment resserrée et qu'il conviendrait aujourd'hui de stabiliser, en réorganisant ou en créant certains services ou ensembles de services (DFVU, DSI, cellule d'aide au pilotage), en consolidant ses partenariats, l'UBS s'est affirmée et renforcée. Quelques perspectives sont ouvertes pour un renforcement de l'implication des étudiants dans la vie politique de l'établissement. Malgré la faiblesse de ses effectifs d'enseignants-chercheurs, la recherche progresse à l'UBS, grâce à un effort de structuration (pôles thématiques) et d'ouverture aux organismes de recherche. L'offre de formation répond aux attentes des territoires et des étudiants, et se caractérise de manière globale par de bons taux de réussite, mais sa soutenabilité est un point d'attention.

Certains points d'attention pourraient constituer des risques pour l'établissement à l'horizon 2020 (en particulier le manque d'outils de pilotage, la gestion prévisionnelle du patrimoine et la situation financière), et sont identifiés comme tels par l'équipe présidentielle. Plusieurs d'entre eux font l'objet d'une réflexion approfondie. L'exercice d'autoévaluation, pratiqué dans cette perspective, a été bénéfique à l'établissement en posant les bases d'une dynamique constructive. Les fragilités relèvent de domaines bien différents. La nouvelle cellule d'aide au pilotage de l'université n'a pu encore donner toute sa mesure, et on peut raisonnablement penser que l'université avec son administration, déploiera des actions d'analyse, d'accompagnement et de suivi qui manquent aujourd'hui. Le pilotage de l'établissement dispose de marges de progression clairement dessinées et accessibles (GPEC, GBCP, indicateurs, données de caractérisation...). Les questions relatives au patrimoine et à l'élaboration d'un schéma directeur supposent une recherche plus complexe de solutions impliquant autant la gestion et l'administration interne que les liens avec d'autres établissements du territoire et les relations financières avec les collectivités. Malgré les pistes envisagées, la situation est préoccupante pour les années à venir. Il en va de même pour la situation financière de l'UBS, actuellement saine mais qui nécessite un suivi attentif : cela suppose à la fois un travail de développement des ressources propres et une maîtrise des coûts parallèlement à une affirmation de la construction politique du budget. Le travail entrepris sur les formations (cadre budgétaire, suivi des heures complémentaires, travail sur la carte des formations) est important de ce point de vue, bien qu'il ne touche qu'une partie de l'activité. Dans ces domaines, l'établissement ne saurait qu'être encouragé à approfondir l'analyse de sa situation et la construction de solutions à court et à plus long terme.

Parallèlement, l'enjeu pour l'UBS est d'affirmer sa position dans la Comue en s'appuyant sur son réseau solide de partenaires.

## I – Les points forts

- Une université de proximité, attentive aux besoins du secteur socio-économique, ce qui favorise son ancrage sur le territoire.
- Un solide engagement de l'établissement dans la professionnalisation de ses formations et dans l'insertion professionnelle de ses diplômés.



- Un taux de réussite des étudiants en licence supérieur à la moyenne nationale et en progression pour certaines formations.
- Une vie associative dynamique et un bon accompagnement des initiatives étudiantes.
- Une stratégie de recherche prometteuse qui s'appuie sur des thématiques porteuses et fédératrices.
- Une politique de formation continue volontariste pour une activité en progression
- L'expérience acquise et positive de l'exercice d'autoévaluation et la volonté de l'UBS de lui faire jouer un rôle de levier potentiel pour une évolution de la gouvernance et du pilotage de l'établissement.

## II – Les points faibles

- Un manque d'outils de pilotage et d'aide à la décision malgré l'existence de nombreuses données statistiques, et une insuffisance du travail d'analyse prospective et de programmation pluriannuelle.
- Une fragilité du lien recherche/formation sensible tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel (exemples : CAC, service des affaires internationales, adossement recherche des masters, définition des profils de postes EC).
- Une dissonance entre la présidence et les directions des IUT, parfois pénalisante pour le bon fonctionnement de l'institution.
- Un positionnement insuffisant des étudiants dans la vie institutionnelle de l'établissement.
- Une stratégie d'établissement insuffisamment définie et formalisée et pas toujours partagée sur certains volets (relations internationales, offre de formation).

## III – Les recommandations

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

# Liste des sigles

## A

AC	Agent comptable
ALL	(Filière) Arts, lettres et langues
AUDELOR	Agence d'urbanisme, de développement économique et technopôle du pays de Lorient
AUF	Agence universitaire de la francophonie

## B

Biatss	Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, et personnels sociaux et de santé
BQR	Bonus qualité recherche

## C

CA	Conseil d'administration
CAC	Conseil académique
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
CLUBS	Centre de langue
CMI	Cursus Master Ingénierie
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COM	Contrat d'objectifs et de moyens
Comue	Communauté d'universités et établissements
CPER	Contrat de plan État-région
CPGE	Classe préparatoire aux grandes écoles
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CT	Comité technique
CUPGE	Cycle universitaire préparatoire aux grandes écoles

## D

D	(LMD) Doctorat
DAF	Direction des affaires financières
DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
DCG	Diplôme de comptabilité et de gestion
Deve	Direction des enseignements et de la vie étudiante
DEG	Droit, économie et gestion
DFVU	Direction de la formation et de la vie universitaire
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DSCG	Diplôme supérieur de comptabilité et de gestion
DSI	Direction des services informatiques
DU	Diplôme universitaire
DUT	Diplôme universitaire de technologie

## E

EC	Enseignant chercheur
ECTS	<i>European credit transfer system</i> (système européen d'unités d'enseignement capitalisables transférables d'un pays à l'autre)
ED	École doctorale
EMC2	Pôle de compétitivité pour l'innovation dans les technologies de production
Enib	École nationale d'ingénieurs de Bretagne
Ensibs	École nationale supérieure d'ingénieurs de Bretagne-Sud
EPS	Éducation physique et sportive
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i> (programme européen)
Espé	Ecole supérieure du professorat et de l'éducation

ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUA	European university association
EUCEN	European university continuing education network
<b>F</b>	
FSDIE	Fond de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
<b>G</b>	
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>H</b>	
HAL	Archive ouverte pluridisciplinaire
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches
<b>I</b>	
ID4CAR	Pôle de compétitivité soutenant et accompagnant les projets d'innovation portés par l'ensemble des acteurs de la filière véhicules et mobilités durables
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ipsi	Institut de formation en soins infirmiers
IGAENR	Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
Inria	Institut de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
IRD	Institut de recherche Dupuy de Lôme
ITA	(Personnels) Ingénieurs, technique et administratif
IUT	Institut universitaire de technologie
<b>L</b>	
L/L1/L2/L3	(LMD) Licence, licence 1re année, 2e année, 3e année
LBCM	Laboratoire de biotechnologie et chimie marines
LLSHS	Lettres, langues, sciences humaines et sociales
LMD	Licence-master-doctorat
<b>M</b>	
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MCF	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
<b>O</b>	
OIP	Observatoire de l'insertion professionnelle
ORESB	Observatoire régional des enseignements supérieurs en Bretagne
<b>P</b>	
PIA	Programme d'investissement d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PR	Professeur des universités
PRAG	Professeur agrégé
<b>R</b>	
R&D	Recherche et développement
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales
<b>S</b>	
SAI	Service des affaires internationales
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SFC	service de la formation continue
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	(Filière) Sciences humaines et sociales

SHOS	Sciences de l'homme, des organisations et de la société
SICMA	Santé, information, communication, matières et mathématique
SIRH	Système d'information et de gestion des ressources humaines
SM	Sciences de la mer
SPI	Sciences pour l'ingénieur
SRDEI	Stratégie régionale de développement économique et d'innovation et des domaines de spécialisation intelligente
SRE	Service des relations entreprises
SRESR	Schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche
SRI	Service des relations internationales
SSI	(Filière) Sciences et sciences de l'ingénieur
ST	(Filière) Sciences et techniques
SUIO-IP	Service universitaire d'information, d'orientation et d'insertion professionnelle
S(I)UMPPS	Service (inter-)universitaire de médecine préventive et de promotion de la santé
SUP	Service universitaire de pédagogie
SVE	Service de la vie étudiante
<b>T</b>	
TD	Travaux dirigés
Tice	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TPE	Très petite entreprise
<b>U</b>	
UBL	Comue Université Bretagne Loire
UBO	Université de Bretagne occidentale
UBS	Université de Bretagne-Sud
UEC	Unité d'enseignement complémentaire
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche
<b>V</b>	
VAE	Validation des acquis de l'expérience
VIPE	Vannes Innovation Promotion Expansion
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant



# Observations du président



**LORIENT, le 14/11/2016**

**DOSSIER SUIVI PAR :**

Cabinet

[president@univ-ubs.fr](mailto:president@univ-ubs.fr)

02 97 87 66 10

**REF :** JP-CLH 16119

**OBJET :** réponse au rapport final du HCERES

**Le Président**

De l'Université Bretagne Sud

à

Monsieur le Directeur  
du Département d'évaluation des  
établissements  
Haut Conseil de l'Évaluation  
de la Recherche et de l'Enseignement  
Supérieur  
2, rue Albert Einstein  
75013 PARIS

Cabinet du Président

Monsieur le Directeur,

Je voudrais, tout d'abord, remercier le HCERES pour la qualité du travail lors de son évaluation de l'Université Bretagne Sud et aussi pour les échanges constructifs sur la rédaction finale du rapport. Mon établissement a pu constater l'écoute des membres du comité et surtout noté que de nombreux points mis en évidence dans le rapport final sont congruents avec le rapport d'autoévaluation. La conclusion résume bien le contenu et la tonalité du rapport. C'est le signe que nous arrivons à une analyse objective globalement partagée, tant en ce qui concerne les progrès de l'Université, ses faiblesses et ses marges de progression.

Sans entrer dans une analyse fastidieuse des détails, je voudrais passer en revue les thématiques du rapport et y apporter des commentaires.

## 1. La stratégie et la gouvernance

Le HCERES note une orientation majeure depuis 2012 et poursuivie aujourd'hui qui est la mise en place d'une d'« une évolution positive de la gouvernance » et d'« un objectif de transparence et de cohérence » (p. 9). L'Université continuera cette démarche, clé de consensus n'excluant pas les divergences.

La double polarité de l'Université et de ses activités « apparaît bien maîtrisée par les services car elle est ancrée dans la culture de l'université au prix d'une forte implication des personnels ». Mais, comme le note le rapport, « L'université aurait intérêt à mieux connaître le surcoût ainsi engendré et pour cela en actualiser le chiffrage » (p. 10).

Le HCERES remarque aussi que « la stratégie globale de l'établissement n'est pas clairement formalisée ou partagée dans tous les domaines ». C'est un fait. La démarche demande à être améliorée.

Un point important, relevé à différents endroits du rapport, est le lien avec les deux IUT (p. 10, 11, 16, 20, 26 et 31). Le rapport souligne, à juste titre, que « ces dissonances, qui n'affectent pas les relations avec les enseignants et les personnels, fragilisent la cohésion d'établissement et pénalisent la stratégie présidentielle de recherche d'identité et de visibilité » (p. 10) et que « la charte graphique [est], acceptée et partagée par les composantes à l'exception d'un IUT qui souhaite préserver son image. Cette réticence mériterait d'être dépassée dans l'intérêt d'une stratégie globale de visibilité de l'établissement » (p. 11). L'un des instruments, non mis en œuvre, est la signature de COM. La présidence souhaite y parvenir avec les deux IUT dans le cadre d'une stratégie d'établissement.

**Présidence**

27 Rue Armand Guillemot • BP 92116  
56321 LORIENT Cedex  
02 97 87 66 66

[www.univ-ubs.fr](http://www.univ-ubs.fr)

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





## 2. La recherche et la formation

### 2.1. La politique de recherche

Un point important du rapport est qu'il « considère positivement » la structuration autour de pôles et qu'il encourage l'établissement « à définir une stratégie de développement de la recherche en soutenant et renforçant les pôles de compétences, qui définissent aujourd'hui l'identité de l'UBS. Pour cela, la politique RH gagnera à renforcer ses activités cibles en favorisant des profils recherche et enseignement définis en accord avec la stratégie » (p. 13). Comme le recommande le HCERES, « l'effort de structuration de la recherche mérite d'être poursuivi et accompagné par un fort soutien politique [avec] une politique d'allocation de moyens spécifiques » et « la politique RH gagnera à renforcer ses activités cibles en favorisant des profils recherche et enseignement définis en accord avec la stratégie » (p. 15). Après une phase d'identification et de structuration préalable, la politique de professeurs invités et de contrats doctoraux d'établissement sera, dès 2017, phasée avec cette stratégie. Par ailleurs, l'établissement s'engagera plus fermement dans une politique RH, notamment pour les profils en recherche et enseignement, en cohérence avec la stratégie et souhait d'obtenir la labellisation européenne HRS4R (*Human Resources Strategy for Researchers*).

En outre, les relations avec le CNRS se renforcent, tant en termes de qualité et d'intensité des relations que de personnels dans les UMR (accueil d'un nouveau DR au Lab-STICC) et le service recherche a maintenant une nouvelle organisation (cf. p. 13).

### 2.2. La politique de formation initiale et continue

Le rapport parle d'une « offre de formation riche et diversifiée, à coordonner » (p. 14). L'établissement partage ce constat d'une situation, fruit de l'histoire. L'UBS a d'abord été créée pour répondre à une demande de formation dans des villes de taille moyenne. C'est ce qui explique le poids du secteur formation dans l'ensemble des activités. La diversité tient à l'existence de 3 sites (Lorient, Vannes et Pontivy) et aussi de deux IUT, trois UFR et une école d'ingénieurs s'adressant, en principe, à des publics différents recherchant des diplômes différents. De plus, une partie de l'offre de formation de l'UBS est opérée par l'UCO, en Bretagne Nord majoritairement, et en parfaite entente entre les deux établissements. Ce partenariat sera poursuivi. Mais il est certain qu'« une coordination est nécessaire et devra être mise en œuvre pour améliorer la cohérence et la lisibilité de l'offre globale de formation de l'UBS, au sein de la ComUE » (p. 14).

Le HCERES pointe aussi que « l'offre de formation en master repose principalement sur le vivier des étudiants locaux et reste peu attractive au niveau national et international ». Cela est vrai et l'établissement aura à faire un effort important dans ce domaine. Il s'était surtout concentré sur les lycéens. Il n'en reste pas moins que l'attractivité de l'Université est à corrélérer avec celle des territoires où elle est implantée et que l'offre de master, avec de très bon taux d'insertion professionnelle, répond à une demande sociale.

Il existe de nombreux points d'amélioration sur lesquels l'établissement prend des engagements : généralisation des conseils de perfectionnement (p. 14), « évaluation des enseignements » (p. 15), amélioration des « dispositifs de pilotage », dans ce champ (p. 15) et aussi dans de nombreux autres (recherche p. 13, vie étudiante p. 20, démarche pluriannuelle p. 26, projets de service p. 27, démarche qualité permanente et transversale p. 27). L'autoévaluation avait également souligné ce déficit dans les dispositifs de pilotage et ce sera un enjeu du prochain contrat.

Concernant la formation continue, le rapport souligne, à juste titre, que c'est « une priorité politique de l'université », que « la création d'une nouvelle vice-présidence dédiée à la formation continue témoigne de cette priorité politique » et que « le volontarisme de l'établissement dans ce domaine produit des résultats très encourageants » (p. 15). L'Université partage aussi le constat qu'« afin d'améliorer la lisibilité et l'efficacité de l'action, il serait souhaitable de renforcer les collaborations et les synergies entre les services en charge du développement des actions de formation continue (SFC, SRE, service formation continue des IUT) » (p. 16).

#### Présidence

27 Rue Armand Guillemot • BP 92116  
56321 LORIENT Cedex  
02 97 87 66 66

[www.univ-ubs.fr](http://www.univ-ubs.fr)

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





### 2.3. Le lien entre recherche et formation

L'Université est d'accord avec le HCERES sur le renforcement nécessaire de l'adossement des « masters à la recherche, notamment dans les champs LLSHS et DEG » (p. 16). Des actions sont à mener dans ce sens, notamment avec les composantes.

### 3. La réussite des étudiants

Le rapport souligne que « la stratégie de l'université produit des résultats encourageants et des pistes d'amélioration ou des opportunités à saisir ». On ne peut que s'en réjouir.

Un certain nombre de points forts concernant la formation ressortent : « taux de réussite en licence en trois ans supérieurs [de 10 points] à la moyenne nationale », taux d'insertion professionnelle parmi les meilleurs en France, « ancrage territorial fort de l'offre de formation », « implication des services et des équipes pédagogiques » (p. 18). La gouvernance aura pour objectif de s'appuyer sur ces points forts pour continuer à améliorer la qualité de ses formations et aller plus loin dans la professionnalisation, notamment dans le développement de l'alternance, de la modularisation, de la formation continue, pour tendre vers une plus grande mixité des publics et évoluer vers une offre de formation tout au long de la vie.

Le rapport pointe aussi que la création de la direction de la formation et de la vie universitaire (DFVU), visant à « considérer l'étudiant dans sa globalité » « permet une meilleure structuration des services liés à l'étudiant et une aide aux services de la vie universitaire (SCVC, SUAPS, SUMPPS) » (p. 19). Plus globalement, le travail de structuration et de mise en visibilité des services liés à l'étudiant est à poursuivre. Il doit notamment s'inscrire dans une démarche de qualité et d'amélioration de l'accueil.

Par ailleurs, l'innovation pédagogique, mentionnée à travers la création du service universitaire de pédagogie (SUP) en 2013 (p. 18) s'est renforcée, en 2016, par celle d'une vice-présidence Innovation Pédagogique et Numérique en charge de son portage stratégique. Son soutien sera étendu dès 2017 par un fonds d'amorçage trisannuel, en cohérence avec les évolutions récentes et les politiques nationales.

L'établissement partage le constat que « le réseau des anciens étudiants mériterait d'être conforté et dynamisé à l'échelle de l'université en concertation avec les composantes d'origine » et que « l'information, notamment par le site internet de l'université, pourrait être optimisée » (p. 19). À ce titre, un nouveau site internet, plus clair et plus ergonomique, sera lancé au début décembre 2016.

Comme le note le HCERES, « la vie étudiante est riche et ressort comme un point fort de l'établissement dans sa stratégie de proximité » (p. 21) (l'UBS est passée à une politique de vie des campus avec pour objectif de renforcer le sentiment d'appartenance), mais la « structuration [est] à poursuivre » (19), « certains services à l'étudiant sont à développer » et il faudra améliorer « l'implication des étudiants dans la vie institutionnelle de l'UBS » (p. 20). L'Université en est consciente et fait déjà une part plus grande aux étudiants dans sa gouvernance (participation des VP étudiants aux bureaux et équipes de direction, modification des statuts de services pour permettre une meilleure représentation des étudiants, adoption du statut de l'élève étudiant). La mise en place d'une commission Vie étudiante est prévue au cours de l'année 2016-2017.

### 4. La valorisation et la recherche scientifique

L'Université, comme le HCERES, pense qu'il est nécessaire « de définir et de poursuivre l'articulation entre les laboratoires, le service de la recherche [...] et la SATT [Quest Valorisation] pour mettre en place un accompagnement de proximité réactif et adapté de la valorisation » (p. 22).

Depuis la visite du comité, l'UBS a supprimé le service relations entreprises et a réaffecté les personnels au service de formation continue et au service recherche et partenariats. Cette expérience n'a pas été assez concluante et conduit l'établissement à envisager la création d'une filiale, tâche dévolue aux vice-présidents Recherche et Valorisation et Formation continue, la vice-présidence Relations socio-économiques et industrielles ayant été supprimée.

#### Présidence

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

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







## 5. Les relations internationales et européennes

L'établissement ne peut qu'être d'accord avec le HCERES lorsqu'il écrit que « l'UBS a conscience de ses faiblesses dans le domaine des RI », malgré les nombreuses actions menées. C'est la tâche de la nouvelle vice-présidence RI que de dynamiser l'international. Un groupe de travail émanant de la commission recherche a été mis en place sous son égide, les enseignants et enseignants-chercheurs seront incités à soumettre des projets européens avec le soutien du SAI et du service support de la ComUE UBL, une stratégie est en cours de formalisation et des moyens (professeurs invités, contrats doctoraux) y seront affectés.

## 6. Le pilotage

Lors de l'autoévaluation, l'établissement avait constaté un déficit dans les outils de pilotage et leur utilisation, malgré une professionnalisation croissante des services. Le HCERES le remarque également dans différents domaines : démarche pluriannuelle, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, COM avec les IUT, patrimoine. Ce sera l'un des chantiers du mandat actuel, l'objectif ayant été, sur le mandat précédent, de restaurer une gouvernance attentive aux personnes (p. 9). On notera aussi que la cellule pilotage a eu du mal à se stabiliser et qu'elle est désormais équipée pour soutenir l'établissement dans la mise en œuvre d'une démarche qualité et d'un pilotage efficace. L'UBS partage le point de vue du HCERES : « L'évaluation pluriannuelle de ses ressources et de ses besoins pourrait permettre à l'université à la fois d'optimiser la gestion de ses emplois et de ses recrutements, de sécuriser davantage la gestion de la masse salariale mais aussi de connaître ses marges de manœuvre » (p. 26).

Malgré une absence de GPEC, l'Université ne partage pas l'affirmation du HCERES selon laquelle « faute de stratégie pour l'ensemble de l'établissement, elles (les campagnes d'emplois) aboutissent, pour l'heure, essentiellement à la reconduction de l'existant » (p. 27). Un service relations entreprises, un service universitaire de pédagogie, une direction de la formation et de la vie universitaire et une médecine du travail ont été créés entre 2012 et 2016 par des redéploiements et des créations de postes et des réorganisations de services en raison de besoins nouveaux exigeant des services nouveaux. Les « gels » temporaires sur 3 ans ont obligé les composantes et les services à repenser le profil des postes au lieu de demander une reconduction à l'identique. Mais il est vrai que, concernant les profils enseignement et recherche, l'Université a très peu imposé ses choix en fonction d'une stratégie d'établissement. Ce sera un défi à relever.

L'établissement partage la remarque suivante du rapport : « Sur le plan des conditions de travail et du domaine social, l'université a engagé des actions notables » (p. 28). Cela montre qu'elle s'intéresse à ses personnels.

Le HCERES a raison de souligner la fragilité financière de l'établissement avec une « masse salariale en constante augmentation » (p. 28) et une diminution sensible des subventions des collectivités (p. 28), bien que « les recettes liées à la formation continue [aient] augmenté de 43 %, les prestations de recherche de 41 %, les prestations de services de 15 %, les droits de scolarité de 2 % » (p. 28). Cela se fait alors que « l'université a progressé avec la fiabilisation des données financières et comptables, l'absence de réserve des commissaires aux comptes depuis 2013, [et] la mise en œuvre de la comptabilité analytique » (p. 28). C'est la raison pour laquelle l'établissement a sollicité un accompagnement du MENESR, qui a été confié à l'IGAENR. Ce sera l'occasion d'objectiver la situation et d'envisager des solutions internes et externes pour permettre à l'UBS de développer une démarche pluriannuelle nécessitant de la visibilité.

Je vous prie de croire, M. le Directeur, à l'assurance de mes meilleurs sentiments.

Le Président  
De l'Université Bretagne Sud

Jean Peeters

### Présidence

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

### Université Bretagne

gestion • Faculté lettres, langues, sciences humaines & sociales • Faculté Sciences & Sciences de l'Ingénieur • Ecole d'ingénieurs ENSIBS • IUT Lorient - Pontivy • IUT Vannes • 13 laboratoires de recherche.



# Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'université Bretagne-Sud a eu lieu du 7 au 9 juin 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Marie-Hélène Garelli, professeur des universités à l'université Toulouse 2 Le Mirail.

## Ont participé à l'évaluation :

- Pascale BERGMANN, maître de conférences, vice-présidente déléguée à la réussite étudiante, Université de Strasbourg ;
- Pierre ETIENNE, étudiant en doctorat urbanisme et aménagement, ancien vice-président étudiant de la CFVU, Université de Reims Champagne-Ardenne
- François HAINARD, professeur honoraire, Université de Neuchâtel, Suisse ;
- Anne MOLCARD, professeure des universités, vice-présidente commission recherche, Université de Toulon ;
- Martine POHL, ancienne secrétaire générale adjointe de l'académie de Dijon ;
- Laurent RIOS, professeur, VetAgro Sup, Lyon - Clermont-Ferrand, ancien directeur scientifique groupe Altinat-Greentech - Biopôle Clermont-Ferrand.

Corinne Cabassud, déléguée scientifique, et Michelle Houppe, 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>