



# Université de Bretagne-Sud - UBS

## Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

| Rapport d'évaluation d'un établissement. Université de Bretagne-Sud - UBS. 2011. hceres-02026213

**HAL Id: hceres-02026213**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026213>**

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.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Université de Bretagne-Sud



août 2011



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Université de Bretagne-Sud



Le Président de l'AERES

**Didier Houssin**

---

Section des établissements

*Le Directeur*

**Michel Cormier**

---



# Sommaire



Présentation	5
La stratégie en matière de recherche	7
I – Une large organisation en réseaux pour une recherche finalisée	7
1 ● Les pôles thématiques de l'UBS	7
2 ● Moyens humains et financiers	7
3 ● Logistique et structures d'appui à la recherche	8
4 ● Collaborations, coopérations et partenariats	8
5 ● Production et rayonnement scientifiques	8
II – La stratégie de recherche de l'établissement : découplage et mise en réseaux	8
● Structures et dispositifs de coordination et d'évaluation	9
III – Mise en œuvre et suivi de la stratégie de recherche	9
1 ● Pilotage de la recherche	9
2 ● Allocation des moyens et mesures incitatives	9
IV – La formation doctorale	10
La stratégie en matière de valorisation	11
I – Des services complémentaires d'aide à la valorisation	11
II – Bilan de la valorisation	11
La stratégie en matière de formation	13
I – Structuration et pilotage de l'offre de formation	13
● Une offre de formation marquée par une stabilité globale	13
II – Lisibilité et attractivité des formations	14
III – La sécurisation des parcours	14
IV – L'environnement de travail	15
V – Démarche qualité pédagogique : évaluations et certifications	15
VI – La formation tout au long de la vie	15
La stratégie en matière de vie étudiante	17
I – Des étudiants "modestement" impliqués dans la vie de l'établissement	17
1 ● Une stratégie en matière de vie étudiante peu marquée voire absente	17
2 ● La participation des étudiants à la vie de l'UBS	17
3 ● Qualité de la vie associative	17

II – Des dispositifs et pratiques permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie	18
1 ● Les Maisons des étudiants (MDE)	18
2 ● Vie sportive	18
3 ● Vie culturelle	18
4 ● Mission handicap et médecine préventive	18
5 ● Relations avec le CROUS	18
6 ● L'emploi étudiant	18
La stratégie en matière de partenariats	19
I – Réseaux interuniversitaires : une stratégie de partenariats multiples	19
II – Des liens privilégiés avec les collectivités territoriales	19
III – Relations suivies avec le tissu socio-économique	19
La stratégie en matière de relations internationales	21
I – Stratégie et réalisations en matière de relations internationales	21
II – Partenariats internationaux au service de la mobilité des étudiants	21
III – La recherche internationale	21
La gouvernance	23
I – Une gouvernance resserrée pour un jeune établissement multipolaire en phase de consolidation	23
1 ● Un objectif bien identifié: la consolidation de l'établissement au moment du passage aux responsabilités et compétences élargies	23
2 ● Une gouvernance resserrée	23
3 ● Une nécessité: l'affirmation durable d'une logique et d'une image d'établissement pour une institution multipolaire	23
II – La politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines	24
III – L'organisation et le pilotage budgétaires et financiers au service de la stratégie de l'établissement	25
IV – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine	26
V – Un système d'information en pleine évolution	27
1 ● Structures de pilotage du système d'information	27
2 ● État actuel du SI et des services offerts aux usagers	27
VI – Un plan de communication à définir, un site à moderniser, une image à renforcer	28
Conclusion et recommandations	29
I – Les points forts	30
II – Les points faibles	30
III – Les recommandations	30
Liste des sigles	31
Observations du président	35
Organisation de l'évaluation	39

# Présentation



L'université de Bretagne-Sud (UBS, Morbihan) a été créée en février 1995, à partir de formations délocalisées, pour l'essentiel, des universités Rennes 1 (UR 1) et Rennes 2, et de Bretagne Occidentale (UBO). A l'origine principalement organisée autour de deux IUT respectivement implantés à Vannes et à Lorient, l'UBS est aujourd'hui un établissement pluridisciplinaire (hors santé) avec, en 2010-2011, un effectif d'étudiants de 8 578 inscrits.

L'encadrement des formations à la rentrée 2009 est assuré par 399 enseignants et enseignants chercheurs (EC) titulaires (63 PR, 201 MCF, 135 PRAG et PRCE), répartis dans six composantes : 3 UFR (Lettres, Langues, Sciences humaines et sociales, Droit-Economie-Gestion, Sciences et Sciences de l'ingénieur), 2 IUT (Lorient et Vannes) et une école d'ingénieurs créée en 2007 (ENSIBS). L'UBS dispose par ailleurs d'environ 330 ETP en personnels de soutien titulaires et contractuels et d'un budget exécuté hors RCE de près de 26 M€ (passage aux RCE au 1 janvier 2010).

L'UBS appartient au PRES Université Européenne de Bretagne (UEB), ainsi qu'au réseau universitaire Ouest Atlantique.

Les activités de recherche sont structurées autour de 10 laboratoires (dont deux UMR). En 2011, l'UBS constitue la tutelle principale de cinq de ces laboratoires (avec statut d'EA).

Dans le domaine de la formation, la croissance de l'effectif des étudiants de 2007 à 2011 a été modérée (environ 13 %), l'UBS poursuivant un développement largement axé, au niveau L, sur la couverture des besoins de son territoire, avec une représentation assez forte du secteur sciences et technologies et une forte professionnalisation des formations. La réforme LMD a été accompagnée de la création de diplômes de niveau M et de niveau D, largement appuyée sur une politique de cohabilitation et de coaccréditation. En 2011, l'UBS délivre 90 diplômes, dont 22 licences professionnelles, 12 mentions de licence, et 10 mentions de masters recouvrant 40 spécialités. Le secteur de la formation doctorale est en très forte progression par rapport à 2008.

Une des particularités de cet établissement est son caractère fortement bipolaire, avec un secteur Sciences et Sciences de l'ingénieur (SSI) partagé entre Vannes et Lorient, des formations dans le secteur Littérature, Langues et Sciences humaines et sociales (LLSHS) regroupées à Lorient, et un secteur Droit-Economie-Management installé à Vannes. Une troisième implantation à Pontivy, antenne de l'IUT de Lorient, est spécialisée dans l'agro-alimentaire, le traitement des rejets et la chimie. Entre 2008 et 2011, les surfaces bâties (48 289 m<sup>2</sup> à Lorient, 35 589 m<sup>2</sup> à Vannes et 4 309 m<sup>2</sup> à Pontivy) se sont accrues de 4 026 m<sup>2</sup>, par rapport au relevé de janvier 2008, avec le nouveau bâtiment des sciences à Lorient. Un projet d'extension à Vannes est à l'étude. Les services centraux de l'université se répartissent entre les sites principaux de Lorient et Vannes.

L'équipe de direction a été élue au début 2010. Elle s'est donné pour mission la mise en œuvre des responsabilités élargies. Ses objectifs stratégiques, affichés dans le document d'autoévaluation, sont ceux du développement de son attractivité au niveau national et international, sans abandon des activités de proximité.





# La stratégie en matière de recherche



Le potentiel de recherche de cet établissement multidisciplinaire est plutôt modeste (180 producteurs pour 264 EC titulaires dont 63 PR et 201 MCF). Mais l'UBS a pu tirer parti d'une large organisation en réseaux avec des établissements d'enseignement supérieur de Bretagne et même de la région Pays de la Loire pour former avec eux des unités de recherche visibles sur le plan national et international. Un seul laboratoire, le Laboratoire d'ingénierie des matériaux de Bretagne LIMATB, né d'une fusion de quatre EA, compte plus de 50 EC de l'UBS. Les autres équipes de recherche de l'UBS ont le plus souvent des tailles comprises entre 10 et 20 EC. Les regroupements ne sont pas de nature opportuniste, ils semblent être les prolongements de collaborations scientifiques plus anciennes entre laboratoires bretons.

## I – Une large organisation en réseaux pour une recherche finalisée

Il faut souligner une certaine continuité dans le positionnement scientifique de l'UBS : comme l'indiquait déjà le rapport AERES 2008, la recherche de l'UBS est principalement finalisée et s'inscrit dans la notion de niche scientifique.

### 1 • Les pôles thématiques de l'UBS

Les unités de recherche, dont l'assise dépasse donc souvent le cadre strict de l'UBS, constituent trois pôles équilibrés en termes de potentiel humain : le pôle MathSTIC (Mathématiques - Sciences et Technologies de l'information et des communications) qui regroupe une UMR et 2 EA, le pôle TMV (Technologie - Matière - Vivant ; 2 EA) qui concerne les matériaux, la chimie et la biologie, et le pôle MIIG (Mer - Internationalisation Innovation - Gouvernance ; 1 UMR et 4 EA) regroupant des activités de recherche en littérature, langues, sciences humaines et sociales, droit, sciences économiques et de gestion.

Ainsi, sur les 10 unités de recherche sur lesquelles s'appuie l'UBS, 6 sont multi-sites, dont seul le LIMATB (pôle TMV) est sous tutelle principale de l'UBS. Il reste donc quatre unités EA propres à l'UBS (LMAM et VALORIA du pôle MathSTIC, IREA du pôle MIIG, LBCM du pôle TMV) mais les efforts de regroupement pour atteindre la taille critique devraient se poursuivre dans le prochain contrat quinquennal. Des rapprochements avec des unités de l'UBO et de l'UR 1 sont amorcés : le laboratoire LMAM (Mathématiques) souhaite fusionner avec un laboratoire de l'UBO, VALORIA (informatique) rejoindrait l'UMR IRISA de l'UR 1, 3 géologues rejoindraient une UMR de l'UBO et le LBCM intégrerait l'Institut européen de la mer porté par l'UBO. En revanche, le laboratoire IREA va rester isolé à l'UBS avec un potentiel humain de 11 EC. A l'issue de ces évolutions l'UBS exercera une tutelle principale sur 3 équipes d'accueil (2A, 1B), une tutelle secondaire sur 5 équipes dont 3 UMR (1A, 3A, 1B) et sera partenaire de 4 équipes dont 2 UMR (2A, 2B).

### 2 • Moyens humains et financiers

L'UBS dispose d'un potentiel humain limité aussi bien en EC qu'en BIATOS. L'implication du CNRS en termes de personnel est quasi inexistante : un seul chercheur est rattaché au LabSTICC. Ceci constitue incontestablement une faiblesse du dispositif de recherche de l'UBS. Il est de plus intéressant de noter les 135 emplois du second degré liés aux obligations de l'établissement en matière de formation.

Le temps consacré à la recherche n'est pas connu avec précision. Le rapport d'autoévaluation se contente de renvoyer au tableau des heures complémentaires (HC) et de décharge. Ce dernier montre que les MCF sont très sollicités notamment dans les IUT et que cette situation a un effet pénalisant sur les activités de recherche.

Le nombre d'emplois BIATOS affectés à la recherche est faible : 49 dont 13,5 titulaires. Les autres sont des emplois d'agents contractuels de l'Etat (30,5) ou sur ressources propres (5).

Les recettes de valorisation représentent une part significative des ressources de la recherche, environ 35 % d'un budget total recherche de plus de 6 M€ en 2010. Le budget d'investissement (environ 1 M€ pour 2009 et 2010) a augmenté de plus de 80 % pendant le dernier quadriennal passant de 0,6 à 1,1 M€ avec toutefois une année creuse en 2007. Dans le même temps, les crédits de fonctionnement ont plus que doublé passant de 2,3 à 5,2 M€. L'établissement a créé une fondation, mais cette structure est encore pour le moment en gestation.

### 3 • Logistique et structures d'appui à la recherche

L'UBS dispose de 10 000 m<sup>2</sup> de locaux de recherche répartis sur trois sites. Une plateforme technologique PRODIABIO relative aux activités du laboratoire de recherche LIMATB, est spécialisée dans les procédés, le diagnostic environnemental et les bio-ressources. Une seconde plateforme "Efficacité énergétique et développement durable" (E2D) est en voie de création avec le soutien des collectivités territoriales.

L'UBS dispose également de six plateformes issues des contrats de projets Etat-Région (CPER) ouvertes sur la recherche et la formation. Enfin, la maison de la recherche (MDR) en Sciences de l'homme propose une mutualisation des moyens techniques pour les laboratoires du pôle MIIG. Ces plateformes participent aux moyens de la recherche.

### 4 • Collaborations, coopérations et partenariats

L'UBS collabore à deux pôles de compétitivité à vocation mondiale : PMB Pôle Mer Bretagne et Image & Réseaux. A ceux-ci s'ajoutent les pôles VALORIAL (aliment de demain), ID4CAR (véhicule automobile) et EMC2 (ensembles métalliques et composites complexes). L'UBS est présente dans les instances de gouvernance de ces pôles. Le bilan est positif : une quinzaine de projets ont été portés durant la période 2007-2010.

L'UBS a un fort ancrage local. Elle se pose en acteur du territoire et contribue à l'animation de filières et de *clusters* du conseil général du Morbihan et des communautés d'agglomération - Lorient, Pontivy et Vannes- (Nautisme et construction navale, Agroalimentaire, Eco-construction et habitat durable, eTIC<sup>1</sup>).

### 5 • Production et rayonnement scientifiques

Il existe un suivi de la production scientifique, réalisé *a posteriori* une seule fois par an et de plus il n'est pas sûr qu'il soit exhaustif. Le nombre de producteurs a augmenté lors du dernier quadriennal pour atteindre environ 180<sup>2</sup> ce qui correspond à un taux d'environ 67 %. A titre d'exemple, pour la période 2006-2010, la production s'élève à 785 ACL, (pôle MathSTIC 55 producteurs : 153 ACL, TMV 60 producteurs : 320 ACL, MIIG 77 producteurs : 312 ACL) et un total de 3 148 publications suivant les normes AERES<sup>3</sup>.

Le nombre de *visiting professors* n'est pas connu et, plus généralement, l'attractivité de l'établissement est difficile à estimer, faute de données précises. Il apparaît toutefois que quelques EC ont acquis une grande notoriété et qu'ils animent ou président des conférences internationales ou des *workshops*.

L'UBS est impliquée dans des réponses aux appels à projets Labex portés par le PRES, dont deux viennent d'être retenus (MER et Comin Lab).

## II – La stratégie de recherche de l'établissement : décloisonnement et mise en réseaux

La stratégie de l'UBS est claire. L'UBS est un établissement de création relativement récente et de proximité mais qui a la volonté d'être une université de plein exercice. La stratégie de l'UBS a été, dans un premier temps, d'ancrer totalement son activité de recherche dans l'UEB, c'est-à-dire d'accompagner et d'encourager les politiques de structuration scientifique en collaboration avec les autres universités bretonnes. Ensuite, l'établissement a souhaité développer sa notoriété par l'identification de niches scientifiques aux interfaces des disciplines traditionnelles de l'UBS.

La difficulté d'un tel choix est d'une part, une perte d'identité des équipes de recherche intégrées dans des ensembles beaucoup plus vastes et, d'autre part, l'articulation entre la stratégie de niches de l'établissement en matière de recherche et les politiques scientifiques des unités de recherche ; ces unités étant souvent portées par une autre université. Pour surmonter ces difficultés, différents niveaux de coordination ont été mis en place.

---

<sup>1</sup> Cluster regroupant les entreprises du Morbihan autour de l'électronique et les technologies de l'information et des communications.

<sup>2</sup> Source AERES.

<sup>3</sup> Source bilan d'autoévaluation UBS.

## • Structures et dispositifs de coordination et d'évaluation

Chaque unité de recherche dispose d'un responsable local. Celui-ci est membre du groupe de travail qui intervient en amont du conseil scientifique (CS). De plus, il participe une fois par trimestre aux travaux de l'équipe de direction. Par ailleurs, des responsables scientifiques de l'échelon régional sont membres du CS.

L'UBS est représentée au sein des instances décisionnelles de l'UEB (2 membres à la fois au conseil d'administration et au CS). De plus, un membre de l'UBS est vice président (VP) du collège doctoral international (CDI) de l'UBS.

Localement, afin d'articuler formation et recherche, les directeurs de composantes et responsables de laboratoires se retrouvent et dialoguent dans les instances de décision.

L'ensemble de ces mesures permet à l'UBS de mener une politique scientifique identifiable dans l'espace régional. Toutefois, le volet évaluation et prévisions reste à conforter. L'UBS a conscience du manque d'indicateurs pertinents pour caractériser ses propres laboratoires, et de la nécessité de prévisions en matière de gestion des ressources humaines, financières et matérielles.

## III – Mise en œuvre et suivi de la stratégie de recherche

### 1 • Pilotage de la recherche

Le pilotage de la recherche est assuré par le président entouré des VP des trois conseils centraux. La mise en œuvre des projets transversaux est un trait marquant de la stratégie de recherche de l'UBS. Le chargé de mission "Projets transversaux" a piloté en octobre 2010, un appel à projets d'un an, doté de 175 k€ pour fédérer les différents champs disciplinaires de l'établissement et favoriser l'innovation pédagogique et scientifique aux interfaces, dans un souci de rapprochement avec le milieu socio-économique. Pour cela, les trois pôles disciplinaires MathSTIC, TMV et MIG ont été invités à se décloisonner à travers quatre axes thématiques choisis par l'UBS (Développement durable, Ingénierie des systèmes, Management et Société, Modélisation et environnements numériques) qui impliquent des recherches interdisciplinaires dans une démarche proche de celle de la stratégie nationale en matière de recherche et d'innovation (SNRI). Cinq projets très orientés recherche ont été retenus mais il est évidemment trop tôt pour dresser un bilan de cette expérience. Elle conduit toutefois à complexifier la lisibilité de l'activité recherche de l'UBS, ce qui n'est peut être pas pertinent au regard du potentiel de l'établissement.

### 2 • Allocation des moyens et mesures incitatives

L'UBS n'a pas encore de politique d'affectation de postes en appui de sa stratégie de recherche. La seule mesure notable est un petit rééquilibrage du taux PR/MCF. Par ailleurs, le taux d'endo-recrutement est de 21 % pour les MCF, mais de 75 % pour les PR. La pyramide des âges, défavorable aux redéploiements (moyenne d'âge 45 ans), semble limiter les marges de pilotage au choix d'affectation des post docs et des invités et à la création de chaires. Ce constat a conduit à une politique incitative pour favoriser la recherche (plafonnement des HC, prime/décharge pour les directeurs d'unités et les porteurs de projets lourds).

L'importance de l'effectif d'enseignants du second degré (33 % des titulaires enseignants), fruit de l'histoire, pourrait à terme constituer un élément stratégique de développement de la recherche sur lequel l'UBS devrait prendre position.

L'UBS porte 12 projets ANR, ce qui génère un préciput de plus de 200 000 €. Le BQR permet de mener des actions d'accompagnement de la formation doctorale (mobilité des jeunes chercheurs, aide à la publication en anglais, aide à la soutenance de thèse) et l'organisation de colloques.

Comme le signale l'établissement dans son autoévaluation, l'organisation du service recherche a besoin d'être revue. Composé actuellement de sept personnes et organisé en trois pôles (Partenariat et transfert, gestion des contrats, collège doctoral), une réorganisation de ce service permettrait d'améliorer et de renforcer la gestion de la recherche, créer la fonction analyse et prévisions pour disposer d'indicateurs de pilotage en temps réel sur ses équipes de recherche et renforcer l'aide à la valorisation.

## IV – La formation doctorale

Pour mutualiser les moyens, la formation doctorale est pilotée par l'UEB au niveau central pour environ 2 800 doctorants. Le dispositif comporte trois échelons :

- le CDI rassemble huit écoles doctorales (ED) faisant l'objet de co-accréditations avec les quatre universités bretonnes. Compte tenu de ses thématiques de recherche, l'UBS est co-accréditée avec quatre de ces écoles (SHOS : Sciences de l'homme, des organisations et de la société ; ALL : Arts, lettres et langues, SHS : Sciences humaines et sociales et SICMA : Santé, Information-communications, Mathématiques, matière) ;
- Au niveau local, le collège doctoral de l'UBS travaille avec les quatre directeurs adjoints des écoles co-accréditées (prochainement une 5<sup>ème</sup> école en Sciences de la mer) ;
- Le 3<sup>ème</sup> échelon est constitué de l'école elle-même.

Chaque échelon à ses propres compétences :

- le CDI coordonne les actions des écoles (actions internationales, harmonisation des pratiques et des procédures, accompagnement des doctoriales) et agit comme une agence de moyens sur appels d'offres ;
- les missions du collège doctoral local sont principalement d'effectuer le suivi administratif des doctorants, des contrats et des cotutelles, d'organiser des formations sur site en complément de celles qui sont organisées par les écoles au niveau régional et de mener des actions d'accompagnement.

L'UBS déclare que tous les étudiants disposent d'un financement leur permettant de mener à bien leur cursus : les allocations de thèses MESR sont réparties à l'aide de procédures unifiées au prorata des effectifs EC de chaque école. Le conseil général du Morbihan cofinance à hauteur de 50 % des dossiers associant une entreprise locale (quatre maximum) et qui répondent à ses priorités. Sur l'année 2009-2010, 36 allocations régionales et 25 allocations ministérielles ont été attribuées soit environ 30 % des doctorants. Les bourses spécifiques des doctorants étrangers, les contrats (de type CIFRE ou analogue), et les revenus des doctorants déjà intégrés dans un parcours professionnel, constituent les sources de financement des étudiants restants.

Le nombre de doctorants est passé de 165 à 210 au cours du dernier quadriennal, décompte fait des étudiants de Telecom Bretagne, inscrits pour ordre à l'UBS. Entre 2006 et 2010, 133 thèses ont été soutenues (TMV : 50, MathSTIC : 58, MIIG : 25). L'établissement n'autorise pas de réinscription au-delà de sept ans.

Les étudiants s'estiment bien encadrés. Ils apprécient l'accompagnement dans le travail de thèse, les formations complémentaires ainsi que le suivi administratif. L'UEB est connue pour ses formations présentées dans un catalogue bien conçu. Une appréciation très favorable est donnée à la rentrée officielle des doctorants de l'UEB organisée à Rennes avec remise d'un prix de thèse. L'enquête sur le devenir des sortants se fait au bout de trois ans. L'insertion professionnelle semble globalement bonne, mais le document ORESB (Observatoire régional des enseignements supérieurs de Bretagne) ne donne pas d'informations sur l'UBS en particulier.

# La stratégie en matière de valorisation



## I – Des services complémentaires d'aide à la valorisation

La politique de valorisation de l'UBS est fortement ancrée dans l'UEB, c'est une conséquence naturelle de l'organisation de sa recherche. La gestion des contrats reste toutefois locale au sein du service de la recherche. La répartition des tâches entre les deux structures est la suivante :

- Bretagne valorisation est un service mutualisé à l'échelon régional, associant de multiples établissements bretons dont l'UBS qui en est membre fondateur. Il a été créé suite à un appel d'offres ANR en 2005. Ce service intégré à l'UEB depuis 2007, a pour mission de développer la culture de valorisation dans les laboratoires et d'accompagner les chercheurs dans le montage de leurs projets (existence d'un pôle projets européens) et de protéger leurs résultats. Son rôle est d'assister les chercheurs, dans les domaines juridique et administratif, pour la passation des contrats et le montage de projets. Il a aussi dans ses missions la maturation de projets, le soutien au transfert vers le monde économique et l'accompagnement à la création d'entreprises. Son budget est de 1,6 M€. Ses sources de financement incluent la mise à disposition par les universités de personnels (760 k€ mais l'UBS ne participe pas à cette dotation), des subventions du MESR (530 k€) et des collectivités locales (200 k€).

Les produits de valorisation ainsi que les revenus de la propriété industrielle et intellectuelle sont conservés par les universités à 100 %. Le seul coût supporté par ces dernières est donc celui des salaires du personnel qu'elles mettent à disposition.

- Le service de la recherche de l'UBS est doté de trois ingénieurs du pôle "partenariats et transfert" chargés de l'instruction des contrats, du transfert de technologie et du suivi des contrats, notamment pour les comptes à rendre aux financeurs. Le CG a dans un premier temps financé intégralement ces emplois. Il se désengage progressivement et les charges salariales seront à l'avenir portées par le volume d'activités. Il n'est pas sûr que le modèle économique le permette et c'est donc un problème que l'UBS devra prendre en charge.

Notons qu'un projet de société d'accélération de transfert de technologie (SATT) Bretagne-Pays de Loire est déposé. Si le projet est retenu, la SATT serait présente localement à l'UBS.

## II – Bilan de la valorisation

Les recettes de valorisation ont progressé entre l'année 2007 et 2010, passant d'environ 1 M€ à 2,750 M€, soit environ 4 % du budget de l'UBS qui est de 62 M€ (budget RCE).

Les secteurs de valorisation sont les suivants :

- |  |          |
|--|----------|
| • les prestations de services                                  | 250 k€ ; |
| • les contrats de collaboration                                | 530 k€ ; |
| • les pôles de compétitivité (mer, auto, matériaux, Agro, I&R) | 950 k€ ; |
| • l'Agence nationale pour la recherche                         | 725 k€ ; |
| • les projets européens pour                                   | 260 k€.  |

Entre 2007 et 2010, la progression des activités de valorisation se situe principalement au niveau des pôles de compétitivité (160 k€ à 950 k€), des projets ANR (110 k€ à 725 k€) et des projets européens (130 k€ à 260 k€).

L'UBS est actuellement partenaire dans 12 projets ANR et elle en coordonne 5. Elle obtient de bons résultats sur les contrats européens (6 contrats entre 2006 et 2009) mais une marge de progression est possible en direction des PME. L'intégration de ces contrats ANR et européens dans le bilan de la valorisation peut être discutée.

L'UBS présente une activité significative dans les domaines des logiciels et des plateformes technologiques. Par contre le nombre de brevets déposés par l'UBS est faible (en moyenne 2 brevets déposés par an).

L'UBS est la seule université à ne pas avoir, dans le cadre de la structure régionale Bretagne Innovation, de personne dédiée à 100 % de son temps à la valorisation. Le corollaire est de ce fait une absence de coût mais peut-être une moins grande efficacité, dans la mesure où le service de la recherche UBS est amené à prendre plus souvent le relais de l'organe régional spécialisé. Or, la nécessité de trouver des ressources extérieures deviendra certainement de plus en plus pressante dans les années à venir.

# La stratégie en matière de formation

La formation est le socle fondateur de l'UBS, particulièrement la formation professionnalisante bien ancrée dans son territoire et généralisée à toutes les disciplines. Les quatre dernières années ne rompent pas avec cet héritage : la priorité affichée est au confortement des fondamentaux (la professionnalisation, l'orientation et l'accompagnement des parcours) et à la mise en œuvre d'une démarche qualité pédagogique centralisée.

Toutefois, des signes d'essoufflement sont perceptibles et le tournant récemment opéré d'un rééquilibrage au profit de la recherche peut être perçu comme une menace de la part de celles et ceux qui se sont lourdement investis dans l'architecture, la construction et la mise en œuvre de l'offre de formation de l'UBS.

Au total, les effectifs croissent modérément, passant de 7 600 étudiants (2007-2008) à 8 600 (2010-2011), dont 180 auditeurs libres et environ un millier de "doubles inscrits" : étudiants "hors les murs" dans le cadre de conventions inter-établissements. L'UBS est loin de l'objectif de 12 000 étudiants à l'horizon 2012, affiché en 2008.

## I – Structuration et pilotage de l'offre de formation

Sur 2007-2011, l'offre de l'UBS n'aura pas connu d'inflexion notable : elle reste dans l'ensemble bien structurée et diversifiée. On regrettera toutefois que la volonté de flexibilité dans les parcours ne se soit guère concrétisée : les passerelles sont peu développées et l'offre pluridisciplinaire reste confidentielle. Evidemment, et c'est aussi le cas en matière de mutualisation des enseignements, la contrainte de localisation des sites est un frein majeur.

- Une offre de formation marquée par une stabilité globale

La répartition des formations par domaine (ALL, SHS, DEG, STS) est stable et caractérisée par une prédominance des sciences et technologies (près de 60 % de l'offre).

La distribution géographique des formations reste équilibrée et en phase avec la structure socio-économique du Morbihan : le pôle lorientais (et son appendice pontivyen) regroupe les formations du secondaire (sciences et technologies) et à dominante LLSHS et le pôle vannetais concentre les formations tertiaires (droit, gestion et commerce). L'UFR SSI est aussi implantée à Vannes (dédoulement de la Licence en biologie - environnement). La création de l'ENSIBS en 2007 ne modifie guère le paysage puisque la sixième composante de l'UBS résulte de la transformation d'un IUP.

La répartition entre formations à finalités professionnelle et académique n'a guère évolué et reste marquée par la prépondérance des premières (environ 70 % des diplômés). Il est demandé la création de quatre spécialités de licences professionnelles (LP), portant le total à 26, ainsi que d'une mention de licence (douze mentions sont offertes).

L'offre en master est légèrement renforcée (10 mentions, 44 spécialités, dont 25 professionnelles). Dans le domaine STS l'adossement recherche est renforcé par les cohabilitations avec les principaux établissements du grand Ouest (les 5 spécialités recherche sont cohabilitées ainsi qu'une spécialité professionnelle en biologie). En lettres et sciences humaines, la masterisation (préparation aux métiers de l'enseignement) s'opère aussi dans le cadre de cohabilitations.

Le CEVU s'appuie sur l'action des services centraux concernés (scolarité, orientation, observatoire d'insertion, formation continue), associée à celle des composantes. Mais on peut s'interroger sur le rôle du conseil dans la formulation de la stratégie et le processus décisionnel. L'instauration à périodicité régulière de réunions des directeurs de composantes, parallèles aux réunions organisées par l'équipe de direction, participe certes d'un souci de coordination mais, d'une part, elle traduit tout de même certaines limites dans la portée des débats qui sont conduits dans l'enceinte du CEVU et, d'autre part, on est en droit de se demander si elle cette réunion avec les composantes n'obère pas la capacité de la direction à proposer des orientations et, le cas échéant, à les mettre en œuvre.

Il serait en outre intéressant de développer des indicateurs à partir de la structuration de l'offre en domaines professionnels. Dans le cadre de la réorientation engagée et du renforcement du pôle recherche, la direction gagnerait certainement à clarifier les "règles du jeu".



La question de l'adéquation des moyens aux besoins est évidemment primordiale. Compte tenu notamment des différences de taux d'encadrement entre composantes ou entre disciplines, il n'est guère surprenant que certaines d'entre elles se considèrent comme les "parents pauvres" de l'établissement.

## II – Lisibilité et attractivité des formations

Le souci de mettre en adéquation la vocation professionnalisante et la présentation de l'offre sur le site web de l'UBS est remarquable. Les publics concernés (futurs étudiants, étudiants engagés dans des parcours, milieux académiques et professionnels, ...) ont ainsi la possibilité de parcourir le catalogue de l'offre par le biais de deux entrées :

- une entrée traditionnelle et une déclinaison de l'offre par domaine disciplinaire ;
- une entrée par domaine professionnel : sept domaines sont proposés (entreprise et administration ; culture et société ; développement durable et environnement ; technologies de l'information et mathématiques ; social et santé ; enseignement et recherche ; sciences de l'ingénieur, technologie et construction).

Par l'un de ces deux canaux, le lecteur peut accéder aux fiches formation qui l'informent sur les objectifs, les compétences et métiers visés, les conditions d'admission et les poursuites d'études possibles, le programme et les modalités d'inscription. La démarche n'est pas achevée (à ce jour, environ 80 % de l'offre satisfait le cahier des charges de la présentation des fiches de formation) et des ajustements seront certainement nécessaires pour faciliter l'appropriation de l'outil par toutes les équipes de formation. Cette action qui s'inscrit dans le cadre de la mission "transversalité" mérite en tous points d'être développée.

L'UBS conduit par ailleurs des actions de proximité dans le cadre de partenariats avec les lycées du département, ce dispositif d'information et de pré-orientation étant piloté par le SUIO. La présence sur les salons est essentiellement régionale. L'effet d'attractivité exercé sur le public de proximité est indéniable. Il n'en demeure pas moins qu'en dehors du cas des IUT et de certaines filières, l'entrée à l'UBS reste, dans une large mesure, une entrée "par défaut", handicap que l'établissement cherche à compenser par un effort soutenu d'accompagnement (cf. *infra*).

La croissance des effectifs est quasiment continue depuis la création de l'établissement mais un palier semble atteint. Il y a encore des marges de manœuvre (certainement en formation continue, mais aussi en formation initiale où le gisement de bacheliers est loin d'être épuisé), mais la progression procèdera à l'avenir d'une attraction externe au bassin naturel de recrutement. Cela impliquera certainement des actions plus "agressives". Le problème structurel auquel se heurte l'établissement est celui du développement du deuxième cycle, qui prend en compte les atouts des formations professionnelles et les capacités d'adossement des formations académiques aux axes prioritaires de la recherche.

## III – La sécurisation des parcours

La réussite de l'étudiant, de son orientation à son insertion professionnelle, demeure un trait caractéristique de la stratégie de formation de l'UBS. Les dispositifs qui la sous-tendent ont été étendus et renforcés sous l'impulsion du CEVU et des services centraux (SUIO-BAIP, SAI, ADEFOPE), les composantes conservant toutefois une large marge de manœuvre dans leur application. Globalement la démarche procède du diagnostic à la conception de solutions, suivie de l'expérimentation volontaire. Logiquement, et après retour d'expérience, le passage à la généralisation devrait s'opérer : le sentiment prévaut que cette étape n'est pas toujours franchie.

Reste par ailleurs à s'assurer que la volonté d'une plus grande implication des EC dans la recherche ne s'effectuera pas au détriment de la mission d'encadrement des étudiants qui exige une grande disponibilité des équipes pédagogiques.

La structuration harmonisée des parcours de licence en UE obligatoires, d'enseignements de parcours et de culture générale contribue au sentiment d'encadrement de l'étudiant. La mobilité internationale est préparée, et le souci du service des affaires internationales (SAI) est qu'elle s'opère dans le cadre de conventions suivies par l'établissement.

Les dispositifs de soutien (tutorat) et de réorientation (chaque année une centaine d'étudiants suivent le cycle d'orientation et de consolidation), la lutte contre l'échec (guichet réussite) n'ont pas l'efficacité escomptée mais la volonté de les renforcer (au moins au niveau des services centraux) est toujours présente : des actions de prévention des abandons (détection, contacts, entretiens) sont ainsi régulièrement conduites.

Le projet personnel et professionnel (PPP) est progressivement mis en place (il concerne à l'heure actuelle deux UFR sur trois en licence), bien qu'il suscite parfois des réticences dans la mesure où il se substitue à des enseignements jugés plus fondamentaux.



Le soutien à l'insertion professionnelle, qui s'appuie sur les enquêtes du BAIP (une dizaine par an commanditées par le MESR et les composantes), procède de la conduite d'opérations de sensibilisation et de communication avec le soutien des milieux professionnels : Campus métiers organisés au sein des composantes et Forum entreprises. En matière de stages, un effort de structuration est à noter. Les taux de réponses affichés des enquêtes sont très satisfaisants : respectivement 78 % et 88 % pour les enquêtes d'insertion des LP et des masters professionnels réalisées en 2009.

## IV – L'environnement de travail

Le développement de l'ENT (mis en place en 2006) s'opère dans le cadre de l'UEB numérique. Il concerne tous les publics accueillis en formation initiale et continue. Une initiation aux outils est offerte à tous les nouveaux entrants. Des modules de formation à distance sont proposés, dans le cadre de la maîtrise des concours enseignants, et surtout en formation continue dans le cadre des préconisations VAE et de la reprise d'études.

De son côté, le service commun documentaire a effectué un sérieux travail de restructuration et de regroupement des équipements et de la documentation. L'université mise sur le numérique pour faciliter l'accès des étudiants à la documentation. En revanche, les volumes horaires d'ouverture (52,5 heures hebdomadaires), les caractéristiques structurelles de l'UBS (université de proximité, dispersion des sites et concentration de la vie étudiante sur les lieux d'enseignement) entraînent une fréquentation modeste des équipements. Une attention particulière est portée à la formation des publics et un cursus est progressivement développé : les doctorants en ont été les premiers bénéficiaires ; depuis 2010 tous les primo-entrants en L1 bénéficient d'un module de deux heures ; en L3 (spécialité pro) et en M1 des modules sont mis en place à la demande des enseignants.

## V – Démarche qualité pédagogique : évaluations et certifications

Les outils de l'évaluation sont progressivement mis en place (enquêtes de satisfaction des publics, enquêtes d'insertion professionnelle, coûts des formations) mais ils tardent à produire leurs effets sur le pilotage des formations. On peut espérer que l'effort de coordination des services centraux impliqués (scolarité, orientation et insertion professionnelle, affaires internationales, formation continue) permettra d'aboutir à l'utilisation de l'évaluation des enseignements dans le pilotage de l'offre de formation.

L'évaluation des enseignements est inégalement engagée dans le cadre des composantes et souvent à l'initiative des équipes pédagogiques. Le service central de la scolarité (cellule qualité des formations) a quant à lui engagé en 2011 une enquête en ligne auprès des publics sur la qualité des formations<sup>1</sup>.

L'établissement s'est engagé assez tôt dans la mise en œuvre du C2i. Le niveau 1 est visé en licence, la formation continue est aussi concernée (environ quatre cents étudiants certifiés en 2009).

En langues pour non spécialistes, la démarche est moins aboutie, mais on peut espérer des résultats à brève échéance avec la mise en place d'une structure dédiée (CLUBS) toujours en gestation. Des conflits disciplinaires et avec les composantes ont retardé un processus engagé en 2008 avec la nomination d'un chargé de mission. La procédure de certification devrait être ouverte à tous les étudiants à la rentrée 2011 (l'objectif à terme est le CLES2 en L3).

## VI – La formation tout au long de la vie

L'établissement a fait le choix d'insérer la formation continue dans son offre globale : le service centralisé *ad hoc* (ADEFOPE) créé en 2007 en est le maître d'œuvre et les composantes les principaux opérateurs. Le secteur se développe dans un cadre harmonisé au sein de l'UEB.

Les activités qui génèrent un chiffre d'affaire annuel d'environ 1 M€ se déploient dans trois directions :

- la formation diplômante et la certification (environ 50 % des recettes) : la reprise d'activité bénéficie de l'offre professionnalisante de l'UBS bien adaptée aux besoins des publics (environ 7 % des diplômés en L et en M) ; la VAE-VAP ; le DAEU et le C2i complètent l'offre ;

---

<sup>1</sup> Les résultats en seront connus courant 2011.

- la formation courte qualifiante : le catalogue de formations est en voie de développement, mais les résultats restent très modestes (20 k€ en 2010) ;
- la “recherche-action” : conduite et participation à des projets coopératifs innovants (type Leonardo) dont on ne perçoit pas clairement les retombées opérationnelles, bien que ces projets mobilisent une partie importante des ressources humaines et génèrent une part substantielle des recettes.

# La stratégie en matière de vie étudiante

## I – Des étudiants “modestement” impliqués dans la vie de l'établissement

### 1 • Une stratégie en matière de vie étudiante peu marquée voire absente

L'affirmation d'une vie étudiante active et riche constitue un défi pour un établissement dont l'effectif est essentiellement constitué d'une population de proximité, fréquemment amenée à privilégier des relations pendulaires entre lieu de formation et résidence familiale. Ceci étant, on note l'absence de participation clairement identifiée des acteurs de la vie étudiante, qu'ils soient institutionnels ou non, à la définition des stratégies de l'établissement. Le seul lieu de “validation” des projets est le CEVU : il n'y a pas de comité de pilotage de la vie étudiante.

La création d'un poste de chargé de mission “vie étudiante”, fonction politique tenue par un enseignant est une initiative positive : la pratique démontre cependant qu'il s'agit davantage d'un chargé de mission “culture”. Il conviendrait donc de recentrer ses missions sur le pilotage de la vie étudiante, en lien avec le vice-président CEVU et le vice-président étudiant (VPE). La réorganisation du service de la coordination de la vie universitaire est un point positif démontrant la volonté de structuration et de pilotage centralisé de la vie étudiante au niveau de l'établissement.

### 2 • La participation des étudiants à la vie de l'UBS

Le vice-président étudiant (VPE) est consulté sur les aspects liés à la vie étudiante. Il ne participe pas au bureau, mais seulement à la réunion de l'équipe de direction. Il n'a aucun rôle fonctionnel au sein de l'établissement : il est avant tout envisagé comme un lien entre les étudiants, les syndicats, les associations et l'administration. A ce titre, le projet de création d'un système de communication et de mutualisation entre ces différents acteurs mérite d'être valorisé.

Le taux de participation des étudiants aux élections des conseils centraux est légèrement au-dessus de la moyenne nationale (20 %), notamment grâce à des campagnes de communication. L'UBS expérimentera lors du prochain renouvellement de ses conseils centraux le recours au vote électronique.

La participation des étudiants aux conseils est d'une manière générale assez faible. L'UBS offre la possibilité de faire valider cet engagement dans le cursus de l'étudiant dans le cadre de l'unité de culture générale “projet individuel”. Ce dispositif est cependant mal connu par les étudiants concernés : on relève ainsi à peine deux ou trois inscrits chaque année. L'ensemble des élus étudiants participe à une demi-journée de formation en début de mandat, essentiellement portée sur le fonctionnement institutionnel. Cette formation, bien que positive, semble tout à fait insuffisante au regard de la quantité d'informations nécessaires à une bonne compréhension des enjeux par les étudiants, expliquant peut-être partiellement le désintérêt de ces derniers à l'égard des conseils. L'absence de structure porteuse de la citoyenneté étudiante, au sens par exemple d'un bureau de la vie étudiante, impliquant les étudiants dans la gestion quotidienne, est aussi un élément d'explication.

### 3 • Qualité de la vie associative

L'UBS a recensé environ 30 associations étudiantes “actives”, domiciliées au niveau des Maisons des étudiants. Ces associations jouent un rôle important dans l'animation des campus, et sont accompagnées par les responsables de ces maisons. Pour autant, les relations entre ces associations sont marginales, particulièrement entre les campus de Lorient et Vannes, ce qui limite la mutualisation des expériences et la coordination des événements.

Au même titre que l'engagement des élus étudiants, l'engagement associatif mériterait d'être davantage valorisé dans le cursus. La communication sur le financement des projets par le FSDIE a été revue et est désormais plus claire. Les projets financés sont variés mais le montant cumulé sur l'année (27 582 € en 2009) reste cependant assez faible au regard des effectifs. Les crédits FSDIE soutiennent des projets d'intérêt général porté par l'université, et pas exclusivement des projets portés par les étudiants.

## II – Des dispositifs et pratiques permettant aux étudiants de bénéficier d'une réelle qualité de vie

### 1 • Les Maisons des étudiants (MDE)

Les MDE de Vannes et Lorient ont essentiellement pour fonction de recenser les informations utiles aux étudiants et de répondre aux sollicitations de premier niveau. Les étudiants sont ensuite orientés vers les services spécialisés pour réaliser les démarches administratives. Il ne s'agit pas véritablement d'un "guichet unique". En outre, il est regrettable qu'il n'y ait pas de suivi des étudiants redirigés, afin de vérifier l'efficacité du dispositif. Les MDE constituent également des lieux d'accueil pour l'organisation d'événements, même si la structure vannetaise ne semble pas adéquate, ce qui devrait être résolu par le déplacement vers le campus de Tohannic.

### 2 • Vie sportive

En 2008-2009, on relevait 2 031 étudiants inscrits au service universitaire des activités physiques et sportives (SUAPS), soit 23,05 % des étudiants. Le SUAPS est dirigé par un directeur principalement centré sur Vannes et un directeur-adjoint centré sur Lorient. L'UBS ne dispose d'aucune installation en propre et doit utiliser les installations municipales. Cette situation rend l'organisation de plus en plus difficile du fait de l'augmentation du nombre d'étudiants. Les créneaux disponibles ne conviennent pas toujours et la concurrence avec les clubs et l'enseignement primaire et secondaire et parfois problématique. Il conviendrait donc de définir une nouvelle stratégie afin de prendre en compte ces changements. Ces difficultés matérielles ne semblent pour l'heure pas être trop ressenties par les étudiants. Le traditionnel jeudi après-midi banalisé n'est, comme dans beaucoup d'universités, pas respecté. Enfin, l'existence de trois associations sportives (UBS, IUT Vannes, IUT Lorient) traduit un manque de cohérence auquel il conviendrait de réfléchir.

### 3 • Vie culturelle

Des événements de qualité sont organisés, mais leur nombre risque de rendre difficilement lisible l'offre culturelle, qui gagnerait à bénéficier d'une stratégie d'ensemble. L'identification de "référents culturels" dans les composantes, afin de rendre lisible le travail événementiel qui y est fait est un premier pas vers une coordination qui doit s'accroître, afin de donner une dynamique d'établissement et non une juxtaposition de dynamiques de composantes. La constitution d'un pôle culture en 2010, rattaché au service de coordination de la vie universitaire, est une bonne approche à consolider.

### 4 • Mission handicap et médecine préventive

Un "Relais Handicap" a été créé afin d'assurer un contact avec les étudiants en situation de handicap. Les familles, les associations ou les futurs étudiants prennent contact directement avec le relais avant de s'adresser à la filière choisie ou encore à la médecine préventive. Le nombre d'étudiants en situation de handicap était de 49 en 2009-2010. Ce chiffre était en augmentation à la rentrée 2010, mais reste malgré tout inférieur à la moyenne nationale. La "taille humaine" de l'UBS autorise ce type de prise en charge individuelle qui pourrait encore être valorisée par la mise en place d'une structure dédiée à l'accueil, en coordination avec le SUMPPS.

82 % des étudiants convoqués en première année ont été reçus dans le cadre de la visite médicale obligatoire par le SUMPPS. L'UBS mène une politique active de détection des situations de détresse en convoquant un maximum d'étudiants dès la première année. L'action du SUMPPS s'articule essentiellement autour de la visite médicale obligatoire au cours du cycle licence et il met en œuvre les plans de prévention adéquats.

### 5 • Relations avec le CROUS

Les MDE sont gérées par des conventions tripartites, UBS, CROUS, villes de Lorient et de Vannes : cette collaboration mérite d'être soulignée.

En matière de logement, si le parc privé semble suffisant, en revanche l'offre du CROUS ne l'est pas. Ce manque avait déjà été mis en évidence lors de la précédente évaluation par l'AERES. Des mesures devraient être prises pour pallier cet inconvénient.

L'offre en matière de restauration universitaire est en cours de restructuration afin de mieux répondre aux attentes des étudiants, qui privilégient les points de restauration rapide. Une concertation CROUS-UBS sur les créneaux de midi permettrait de lisser la fréquentation et épargnerait aux étudiants de longues files d'attente.

### 6 • L'emploi étudiant

L'UBS utilise les possibilités d'emploi d'étudiants offertes par le décret n° 2007-1915 du 26 décembre 2007. Le nombre de contrats étudiants était de 115 en 2008 et de 117 en 2009.

# La stratégie en matière de partenariats



## I – Réseaux interuniversitaires : une stratégie de partenariats multiples

La politique de l'UBS en matière de relations interuniversitaires est liée à sa configuration mais aussi à l'existence ancienne d'un ensemble de réseaux autrefois mis en place, notamment sous l'égide du RUOA (universités du Grand Ouest), et qui se réorganise actuellement, pour la partie bretonne, autour du PRES (Université Européenne de Bretagne, UEB,) créé en mars 2007.

C'est principalement avec les membres de l'UEB (pour les écoles doctorales, par exemple), voire avec l'université de Nantes, membre du RUOA, que sont articulés projets de recherche partagés et offre de formation cohabilitée (niveau M et D). L'université de Bretagne Occidentale, dans le domaine des sciences, et l'université Rennes 2, pour les SHS, sont apparemment les partenaires principaux. La progressive prise d'autonomie de la jeune UBS dans ce concert semble faire l'objet d'une acceptation encouragée par la dynamique territoriale et régionale. L'UEB, le cas échéant en liaison avec les universités des Pays de la Loire, s'affirme progressivement comme une instance active de mutualisation dans des domaines aussi variés que la formation doctorale, la formation tout au long de la vie, le transfert et la valorisation avec la reprise par le PRES des missions du GIS Bretagne-valorisation, mais aussi dans le développement de programmes européens. L'UBS est très présente sur l'ensemble de ces chantiers, avec un regard lucide sur les opportunités offertes, et sur la nécessité de ne pas voir diluer son identité.

La réussite de cette stratégie se mesure, comme le souligne le document d'autoévaluation, au nombre de spécialités de masters cohabilitées, ainsi qu'aux fusions de laboratoires envisagées pour le prochain projet quinquennal. Ces démarches apparaissent réfléchies et concertées. Dans ce contexte, les relations avec les EPST se trouvent généralement intégrées aux projets partagés.

## II – Des liens privilégiés avec les collectivités territoriales

L'existence de l'UBS est liée à des volontés politiques, d'horizons différents mais convergentes, et les développements universitaires successivement implantés sur les trois sites ont été réalisés avec le souci de rendre les territoires concernés plus dynamiques et attractifs, et d'être considérés comme un trait d'union entre microterritoires à forte identité propre. L'UBS a su tisser de vrais liens de confiance, avec les agglomérations, le conseil général et le conseil régional (CR). La part financière endossée par chacune de ces collectivités pour soutenir les initiatives et le fonctionnement de l'UBS témoigne de la qualité des relations qui font l'objet d'un suivi attentif de la part de l'UBS.

## III – Relations suivies avec le tissu socio-économique

La création de l'UBS a été fortement soutenue par les milieux socio-économiques locaux. En témoignent les liens très solides existant entre un grand groupe agroalimentaire local et l'antenne de Pontivy, tant dans le domaine de la formation initiale et continue que dans celui de la recherche appliquée, et les relations actives avec les PME de la région. Cette stratégie s'appuie notamment sur l'expérience et le carnet d'adresses de ses IUT et de ses quelque vingt LP. Le nombre des intervenants professionnels dans les formations de l'UBS constitue un atout dans ce domaine. Les participations croisées 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. Enfin, pour les contacts avec l'entreprise à l'étranger, l'UBS s'est très logiquement appuyée sur les compétences de l'agence UBIFRANCE et de l'association d'industriels bretons Bretagne International, soutenue par le CR.



# La stratégie en matière de relations internationales



## I – Stratégie et réalisations en matière de relations internationales

Avec une VP des relations internationales (RI) et un SAI, l'UBS s'est dotée d'une structure adaptée aux besoins d'un établissement conscient de l'importance des enjeux internationaux en matière d'attractivité et de développement. La présence de personnel d'origine étrangère et issu de systèmes éducatifs étrangers dans ses structures favorise une bonne appréciation des besoins à l'échelle internationale. La gestion des étudiants est structurée et des outils se développent progressivement pour une analyse de la mobilité des étudiants et des chercheurs. On note une très forte implication du personnel dans le suivi des relations internationales et dans leur pérennisation. L'UBS doit veiller à conserver cet atout, caractéristique d'une structure de taille humaine.

L'introduction des Journées internationales permet une bonne promotion du volet activités internationales auprès des étudiants et des collectivités locales. En revanche, l'activité de l'UBS dans le cadre des manifestations internationales (en tant qu'organisateur d'événements) reste limitée. L'UBS dispose des atouts nécessaires pour développer une stratégie visant à s'affirmer et établir une position propre et adaptée à ses compétences. De ce point de vue, la taille des équipes n'est pas nécessairement un handicap.

## II – Partenariats internationaux au service de la mobilité des étudiants

L'UBS a su établir de nombreuses conventions internationales (68 partenaires en Europe et 29 conventions hors Europe). L'instrument des programmes Erasmus est utilisé dans le cadre de la mobilité sortante des étudiants. Dans une phase de consolidation, l'UBS doit identifier les priorités internationales en termes d'enseignement et de recherche. On remarque cependant un déséquilibre des échanges, et notamment des cotutelles de thèses. Une stratégie plus affirmée dans le choix des universités partenaires pourrait améliorer la visibilité à l'international, l'affichage de la qualité des partenaires étant à favoriser par rapport à la quantité.

Dans le service SAI, l'UBS a su mettre en place des indicateurs sur la mobilité sortante des étudiants et des enseignants. Depuis 2005 une croissance de la mobilité sortante des étudiants peut être constatée : 225 étudiants (2,99 %) en 2004-2005 contre 402 (4,81 %) en 2009-2010. On note l'absence des indicateurs sur la mobilité entrante des étudiants. De même, on constate l'absence d'indicateurs clairs sur les projets internationaux, notamment européens dans le cadre de la recherche. Ces points devront être rapidement corrigés. Une intégration des indicateurs de la formation continue -bien présente au niveau international- devrait bientôt utilement compléter une vision globale.

## III – La recherche internationale

La visibilité de l'UBS dans le cadre des programmes de recherche internationaux est faible. Ceci est sans doute lié en partie à la jeunesse de l'établissement. La dispersion de la gestion dans différents services (composantes, laboratoires et valorisation externe) ne permet pas la meilleure visibilité à l'international. La stratégie de s'adosser à d'autres acteurs (tels que l'université de Bretagne Occidentale ou Bretagne Valorisation etc.) pour participer à des programmes internationaux devrait à terme améliorer la visibilité de l'UBS. Cela permettra de sortir de la phase "jeune université" pour augmenter l'attractivité de l'UBS envers des chercheurs et des étudiants étrangers. Une véritable stratégie recherche au niveau international qui se substituerait à la démarche opportuniste de l'UBS permettrait une meilleure valorisation des compétences existantes. Il faut noter par ailleurs, l'absence de communication sur l'implication des équipes de l'UBS dans les programmes de recherche européens.





# La gouvernance

## I – Une gouvernance resserrée pour un jeune établissement multipolaire en phase de consolidation

- 1 • Un objectif bien identifié: la consolidation de l'établissement au moment du passage aux responsabilités et compétences élargies

La direction de l'établissement, récemment élue pour un mandat prenant fin en mars 2012 en raison de la synchronisation réglementaire des élections universitaires, est consciente de la double mission qui lui incombe : faire face aux enjeux du passage aux responsabilités et compétences élargies, et, dans le même temps, consolider l'établissement après une phase de croissance initiale. Ceci l'engage dans une démarche volontariste, se focalisant sur un renforcement des éléments de cohérence d'ensemble, tant en matière de fonctionnement administratif global que dans le domaine de la définition des stratégies de développement et d'affirmation de l'image de l'UBS. De la capacité de l'établissement à faire face simultanément à ces divers chantiers dépendra la poursuite de son développement. Son exercice d'autoévaluation, prenant appui sur les évaluations antérieures et les diagnostics en cours, est pertinent.

- 2 • Une gouvernance resserrée

Pour atteindre son objectif, l'UBS a opté pour un système de gouvernance resserré, avec un bureau rassemblant autour du président quatre vice-présidences (CA, CS, CEVU, RI). Cette stratégie, qui réclame un fort engagement des responsables, et confère notamment un rôle central à la vice-présidence CA, chargée d'impulser une partie importante des réformes de fonctionnement (RH, finances et outils de pilotage) liées à la LRU, paraît cependant adaptée à la taille de l'établissement. Elle est également adaptée à la nécessité de conserver une unité à un ensemble multipolaire et multidisciplinaire, dont la diversité est par ailleurs largement représentée au sein du bureau.

Parallèlement aux conseils statutairement élus, les directeurs des six composantes pédagogiques accompagnés du DGS et de l'agent comptable, sont réunis deux fois par mois en équipe de direction et ainsi directement associés à la mise en œuvre de cette politique (mais, curieusement, les directeurs de composantes se réunissent régulièrement de façon indépendante, ce qui pose un problème de cohérence). Cette équipe de direction s'élargit une fois par trimestre pour accueillir les chefs de service et les chefs de laboratoires. De nombreux chargés de mission viennent épauler ces structures selon les besoins.

- 3 • Une nécessité: l'affirmation durable d'une logique et d'une image d'établissement pour une institution multipolaire

La difficulté à laquelle cette université devra veiller réside dans les tensions entre une culture de création de projets assez largement autonomes et une culture d'établissement à entretenir et à développer. La première a prouvé son efficacité dans l'exploitation de niches et de créneaux judicieusement identifiés, mais elle ne saurait se substituer entièrement à une démarche globale visant à conforter l'image d'ensemble de l'UBS et à définir plus clairement les champs d'action qu'elle souhaite privilégier afin de renforcer sa visibilité et son attractivité, sur le plan régional, national et international. Une formulation des orientations privilégiées à moyen et long termes pourra sans doute faciliter le renforcement de l'image de ce jeune établissement, notamment par le biais d'un plan de communication appuyé sur de forts identifiants.

La solution pour laquelle l'UBS a opté en matière de fonctionnement administratif est atypique puisque les services administratifs centraux sont répartis entre les deux sites géographiques principaux, de Lorient et de Vannes. L'UFR Sciences et sciences de l'ingénieur (SSI) et l'école d'ingénieurs (ENSIBS) ont également la particularité d'être implantées sur ces deux sites. Les contraintes logistiques et administratives inhérentes à ce mode d'organisation semblent compensées par les solidarités ainsi créées dans le travail au quotidien. Le site de Pontivy est, pour son fonctionnement, rattaché à l'IUT de Lorient.

## II – La politique en matière d'emploi, de masse salariale et de gestion des ressources humaines

Dans l'organisation bipolaire de l'UBS, la direction des ressources humaines (DRH) est implantée sur le site de Lorient, à proximité directe de la présidence. La DRH travaille en relation directe avec la vice-présidente du CA en charge des ressources humaines. En termes stratégiques, l'UBS affiche une volonté de s'engager dans une politique pluriannuelle des emplois, mais montre une utilisation prudente des marges de manœuvre.

La gestion et le suivi de la masse salariale sont assurés au sein de la DRH pour lesquels une contrôleuse de gestion est dévolue spécifiquement à cette tâche. Il convient d'observer que le suivi de la masse salariale s'effectue à partir des retours paye de la trésorerie générale ; qu'il est opéré à mois échu, mais que les services n'ont pas à ce jour, développé une gestion prévisionnelle, mois par mois, du suivi de la masse salariale. Il en est de même s'agissant du plafond d'emplois qui est tenu avec attention, mais sans qu'on ait développé d'outils de gestion prévisionnelle. L'absence d'outils de gestion prévisionnelle des plafonds d'emplois et de la masse salariale constitue un frein à la mise en place d'une politique des emplois qui pourrait peut-être s'avérer plus ambitieuse.

La DRH développe une cartographie des emplois au sein de l'établissement pour des besoins de suivi de la masse salariale. Toutefois, le manque de visibilité dans la gestion prévisionnelle de la masse salariale ne permet pas encore de mobiliser toutes les marges disponibles pour faire de la politique des emplois un outil stratégique de l'université.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est développée depuis peu dans l'établissement. Elle s'appuie, s'agissant des personnels BIATOS, sur les résultats des entretiens d'évaluation, qui servent de base à un ajustement des profils de postes et des compétences. S'agissant du recrutement de nouveaux agents, les profils sont définis par la DRH, en liaison avec les responsables de services et validés par le DGS et la première VP en charge des ressources humaines. La pratique des auditions préalables est généralisée et une grande attention est portée aux compétences et à la motivation des candidats.

La politique de l'établissement en matière de recrutements de contractuels répond d'une part à la satisfaction de besoins spécifiques de l'université, ces agents étant employés sur des supports vacants, et d'autre part à la satisfaction de besoins saisonniers, notamment pour faire face aux nécessités de remplacement. Il convient de noter que l'établissement a souhaité accorder des conditions très favorables aux contractuels, leur réservant un suivi de carrière qui s'apparente à celui des agents ayant la qualité de fonctionnaire.

Pour ce qui concerne les emplois d'enseignants-chercheurs, la définition des profils de postes est le fruit d'un travail conjoint entre les composantes et l'équipe de direction. Les profils font l'objet d'une validation au sein de la composante, puis en conseil scientifique et en conseil d'administration. Les contraintes supplémentaires liées aux exigences réglementaires des comités de sélection sont sources de complexité et de blocages potentiels et peuvent se révéler un obstacle à la qualité des recrutements.

La politique indemnitaire de l'établissement, s'agissant des BIATOS, est marquée par la volonté de revaloriser les personnels de catégorie C et d'harmoniser les régimes indemnitaires des agents relevant des corps de l'administration de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et ceux relevant des corps des ITRF.

La mise en place de la Prime de fonctions et de résultats a donné l'occasion de redéfinir l'ensemble des fiches de postes des agents et d'assurer la cotation de tous les emplois de l'établissement. L'attribution de la part d'indemnité modulable, liée au résultat, est déterminée en étroite corrélation avec la fiche d'évaluation des agents. Toutefois, même s'il affiche une volonté de faire du régime indemnitaire un instrument au service du développement de l'établissement, celui-ci joue avec une certaine modération du volet résultat, ne faisant pas de ce levier un élément fort de pilotage.

S'agissant des enseignants-chercheurs, outre les primes de charges administratives et primes de responsabilité pédagogique, un volet prime de responsabilités de recherche à portée incitative, a été développé en lien avec les ambitions de recherche de l'université.

Il n'existe pas actuellement de plan de formation continue destinée aux enseignants-chercheurs. En revanche, s'agissant du personnel de soutien, des actions de formation ont été développées selon deux axes précis : la formation aux applications de gestion et la formation au management. Jusqu'en 2010, la majeure partie de la formation a été ciblée sur la formation aux systèmes d'information (SI), témoin d'un besoin de montée en compétences dans le domaine des SI. A partir de 2010, on remarque une inversion de la tendance, probablement en lien avec le passage aux RCE, qui justifie une approche managériale renforcée.

En définitive, l'UBS affiche un projet ambitieux en matière de GRH, développant la volonté de créer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences efficiente, dans une stratégie de lisibilité à moyen terme et avec le souci d'une maîtrise et une utilisation rationnelle des coûts. La direction des ressources humaines apparaît soucieuse de se mettre au service des instances dirigeantes de l'établissement au travers de propositions et d'expertises.

En revanche, l'intégration de la fonction de directeur général des services au sein du dispositif n'apparaît pas évidente. Bien qu'il ait en responsabilité l'ensemble des personnels BIATOS, son rôle de coordonnateur de la politique opérationnelle de l'établissement n'est pas apparu clairement. On peut s'interroger d'ailleurs sur la pertinence de sa localisation géographique à Vannes alors qu'une partie de l'équipe de direction est à Lorient. Il ressort de cette implantation excentrée un déficit de travail collaboratif entre le DGS et la VP du CA, alors que la relation fonctionnelle existe entre la VP du CA et la DRH qui sont implantées à Lorient.

Dans un contexte d'autonomie élargie, on peut également s'interroger sur la pertinence de l'implantation sur deux pôles différents de la DRH en charge du suivi de la masse salariale et des services financiers. Néanmoins, la solidité des équipes et leur volonté commune d'œuvrer dans la même direction permet de pallier cette difficulté.

### III – L'organisation et le pilotage budgétaires et financiers au service de la stratégie de l'établissement

La gestion financière est partagée entre la direction des affaires financières et l'agence comptable. Les deux services sont implantés sur le site de Vannes. En revanche, le suivi de la masse salariale est assuré par le service de la GRH implanté sur le site de Lorient. Les deux entités intègrent un emploi de contrôleur de gestion, spécialisé dans l'élaboration d'indicateurs de suivi de la masse salariale d'une part et de suivi budgétaire d'autre part. Bien qu'implantées dans deux services différents, ces deux missions de contrôle de gestion sont complémentaires, ce qui permet un fonctionnement satisfaisant dans le cadre d'une gestion financière opérée dans un contexte d'autonomie élargie.

La gestion financière est assurée à partir du logiciel SIFAC et la paye au travers du logiciel WINPAYE, les deux applications ne communiquant pas pour le moment de manière automatisée, ce qui a conduit à une reprise manuelle des informations de paye dans SIFAC. Il convient de noter une volonté exprimée de simplification et de centralisation des procédures financières au sein des différents services de l'université. La liquidation des dépenses est centralisée au sein du service financier pour toutes les composantes qui conservent la maîtrise de leurs engagements budgétaires. Il est à regretter toutefois que les IUT aient souhaité conserver leur indépendance de gestion, ce qui constitue un obstacle à la mise en place de procédures totalement centralisées. Il est à relever une réelle capacité d'initiative des services gestionnaires qui font preuve d'une volonté d'innovation et de proposition dans la perspective d'une optimisation des méthodes et des procédures.

L'équipe de direction de l'établissement définit des cadrages généraux à la fois pour la préparation budgétaire et pour les actes liés à son exécution. Le président rédige une lettre de cadrage budgétaire déclinée en fonction des actes prioritaires du projet d'établissement. Sur la base des orientations arrêtées, les composantes proposent une répartition des dotations allouées qui servent à l'élaboration du document budgétaire proposé au conseil d'administration. L'établissement a adopté un mode de présentation conforme aux exigences de la LOLF. On remarque une volonté de regrouper les dépenses communes au sein des services centraux. On notera encore une fois que les IUT dérogent à cette volonté de regroupement et demeurent dans une gestion totalement identifiée. Une volonté de mutualisation de la recherche est engagée et un fonds de mutualisation a été créé en 2010. Ce fonds est alimenté des reliquats de crédits de recherche non reportables qui sont venus abonder le fonds de roulement à la clôture de l'exercice.

La direction de l'UBS exprime la volonté d'améliorer la construction et la prévision budgétaires de l'établissement. Le taux d'exécution de l'exercice 2009 en dépenses de fonctionnement est de 91 % de la prévision budgétaire alors qu'il n'est que de 5 % pour les dépenses en capital. En revanche, les recettes de fonctionnement sont exécutées à 105 % de la prévision budgétaire et à 75 % pour les recettes en capital. Cependant, si la volonté de passer de 5 DBM au budget 2010 à 3 au budget 2011, constitue une étape louable, il reste assurément à développer les outils de gestion prévisionnelle des dépenses et des recettes, pour faire réellement du budget un outil de pilotage stratégique de l'établissement. En cela, l'existence d'un contrôle de gestion placé auprès du service financier est un gage de succès.

Il convient de souligner, la nécessité d'une gestion budgétaire prudente développée en l'absence de moyens opérationnels totalement fiabilisés, indispensables dans le pilotage financier opéré dans un contexte d'autonomie élargie.

La mission de l'agent comptable se positionne, au-delà des responsabilités habituelles, dans un rôle de garde fou et de conseil auprès de l'équipe en charge de la gouvernance de l'établissement. Toutefois, les modalités de ce rôle de conseil ne sont pas expressément définies, peut être aussi en raison de l'implantation de l'agence comptable sur le site de Vannes et de son manque de proximité avec une partie de l'équipe de direction et notamment le VP CA.

La comptabilité de l'établissement semble être maîtrisée et le fonds de roulement de l'établissement, en augmentation sensible à la clôture de l'exercice 2009, constitue un élément de sécurité suffisant. Toutefois, les opérations de certification des comptes en cours d'instruction sur l'exercice 2009, ont conduit à la formulation de réserves sur la valorisation du patrimoine de l'établissement. Par voie de conséquence, les défauts de valorisation du patrimoine sont de nature à faire varier le montant des provisions pour amortissement et donc, le montant du fonds de roulement de l'établissement.

#### IV – La politique immobilière : gestion, maintenance et développement de l'ensemble du patrimoine

Le service du patrimoine de la logistique et des moyens est un service qui a regroupé les affaires immobilières et les anciennes administrations de sites pour créer deux divisions en charge respectivement du patrimoine immobilier et de la logistique.

Les activités de maintenance et d'exploitation sont centralisées au sein de la division du patrimoine et prises en charge par un assistant ingénieur recruté pour développer ce domaine d'activité. Le service rencontre des difficultés à répondre à l'ensemble de ses missions en raison de l'étendue et de la diversité du domaine patrimonial. La priorité est de répondre aux interventions curatives. L'établissement opère pour l'heure un recensement précis du patrimoine avant de définir les modalités d'un pilotage en ce domaine d'action.

Le service assure la maîtrise d'ouvrage des opérations de réhabilitation et de mise en conformité de ses bâtiments alors que pour les constructions nouvelles, la maîtrise d'ouvrage est prise en charge par les collectivités locales.

L'établissement élabore un schéma directeur immobilier à 15 ans en partenariat avec la caisse de dépôts et consignations. Ce schéma a notamment pour objectif d'assurer le développement du pôle vannetais sur 2 sites. Le projet porté par le président de l'université repose sur le principe d'une intégration de l'ancienne école de police de Vannes disposant d'un total de 6 300 m<sup>2</sup> de bâtiments administratifs, de formation et d'hébergement. Ce projet est techniquement abouti, mais les financements ne sont pas actés à ce jour.

La logistique est une entité bien séparée au sein du service mais cependant les deux divisions collaborent sur certains domaines. L'établissement ne bénéficie pas de taux d'encadrement en personnel en rapport avec la diversité et le nombre de sites qui la composent. Ainsi, dans ce contexte, le choix de l'externalisation a été opéré pour l'entretien des surfaces et le gardiennage des locaux.

Pour les autres domaines d'intervention du service de la logistique, l'établissement s'est engagé dans la conception de tableaux de bord de gestion dans le but de rationaliser et d'optimiser la gestion de ses sites ainsi que d'en maîtriser les coûts. L'évaluation de la pertinence des choix retenus en matière d'achats logistiques est assurée au travers de ces tableaux de bord de gestion.

En définitive, l'UBS ne dispose pas de la capacité suffisante en termes de moyens et de compétences humaines pour assurer son autonomie en matière de gestion patrimoniale et demeure dépendante de l'extérieur, notamment des collectivités pour la maîtrise d'ouvrage des opérations nouvelles. Pour la logistique, un constat semblable peut être opéré, même si des initiatives positives ont été développées pour une rationalisation.

La mission hygiène et sécurité est déployée dans de bonnes conditions à l'UBS, aidée en cela par l'existence d'un département hygiène sécurité environnement à l'IUT de Lorient. L'établissement dispose d'un ingénieur hygiène et sécurité et de 42 ACMO, à raison d'un par unité de travail. Un document unique est présent dans chacune de ces unités. Les ACMO ont tous bénéficié d'une formation spécifique et ont en charge, la tenue du document unique et du cahier hygiène et sécurité. Deux difficultés sont néanmoins à souligner. La première est l'absence d'un échelon intermédiaire de niveau technicien entre l'IHS et les ACMO ; la seconde est l'absence d'ACMO issus des corps d'enseignement et de recherche.

## V – Un système d'information en pleine évolution

### 1 • Structures de pilotage du système d'information

L'UBS s'est dotée en 2010 de deux structures indispensables à la construction d'un SI performant : une DSI avec pour conséquence la restructuration totale des services de l'ancien centre de ressources informatiques et un comité stratégique de pilotage (CSPSI) dont sont membres le président, le DGS, des VP ainsi que des représentants des domaines métiers. C'est un premier pas très encourageant qu'il faut souligner. Reste à se donner l'ambition et les moyens de réussir mais l'UBS dispose de plusieurs atouts pour cela :

- elle a pris la décision courageuse mais difficile de rassembler dans la DSI l'ensemble des 33 personnes de l'établissement travaillant dans le domaine des TIC. L'organigramme identifie clairement les missions et les équipes chargées de les mettre en œuvre. De même, le choix a été fait de rattacher la cellule TICE à la DSI, c'est aussi une bonne décision pour peu que l'on laisse à cette dernière une marge d'initiatives et les moyens nécessaires à la réalisation de sa mission. Pour faciliter la mise en synergie d'informaticiens attachés aux différents sites de l'UBS, un encadrement intermédiaire itinérant a été mis en place.
- Sur le plan technique, elle a pris la décision de créer un data center pour remplacer les multiples salles machines sources de dysfonctionnements. Il existe un plan de reprise d'activité minimal en cas de sinistre pour maintenir les actions stratégiques. Par exemple, l'instance de SIFAC est installée à Rennes, elle est couplée à un centre miroir localisé à Nantes.
- Elle est connectée à un réseau breton avec une large bande passante et dispose d'un réseau local en fibre optique de bonne qualité.
- Enfin, elle consacre aux TIC, un budget d'1 M€ par an dont la moitié en investissement qui permet déjà de lancer des opérations d'envergure.

### 2 • État actuel du SI et des services offerts aux usagers

On note une réelle volonté de construire un SI performant et de proposer des services de qualité aux usagers même si actuellement bon nombre des services sont encore en chantier ou à conforter.

Un schéma directeur sera mis en chantier prochainement. L'établissement n'a pas encore de politique de sécurité mais il a désigné un RSSI et il répond aux enquêtes du haut fonctionnaire de défense et de sécurité du ministère, c'est un point positif à souligner qui montre un réel souci des problèmes de sécurité ; de même un correspondant CNIL est en fonction.

Les remontées de données semblent fiabilisées pour ce qui concerne les applications de l'AMUE, il reste à le faire pour le service des enseignants. En ce qui concerne l'interopérabilité des grandes applications de gestion, l'établissement est conscient des améliorations à apporter puisqu'il souhaite travailler à la constitution de référentiels communs. L'UBS ne dispose pas d'entrepôt de données.

L'ENT de l'établissement, de type ESUP Portail, auquel est couplé un portail pédagogique MOODLE semble bien utilisé par les usagers. Il leur donne accès à la plupart des services de base (messagerie, listes de diffusion, agenda, espace collaboratif, emplois du temps accessibles depuis n'importe quel poste et même depuis un *smartphone*, EDUROAM pour la mobilité ...). Quelques statistiques d'usage sont disponibles. Environ ¼ des étudiants sont utilisateurs des accès WiFi qui couvre les lieux de vie ainsi que la BU.

L'assistance aux usagers est organisée actuellement avec un *helpdesk* qui génère environ 4 000 tickets par an. Le DSI souhaite pour le futur un guichet unique et se rapprocher des bonnes pratiques d'ITIL<sup>1</sup>. Des comités d'utilisateurs existent dans certains secteurs et des représentants des usagers siègent au CSPSI. Des sessions de formation des personnels aux outils de gestion sont organisées, mais un effort reste à faire dans ce domaine pour faciliter l'extraction de données et la production d'indicateurs. Enfin, la cellule TICE semble très dynamique et apporte assistance et formation aux enseignants.

---

<sup>1</sup> *Information Technology Infrastructure Library* pour "Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information" (ensemble d'ouvrages recensant des exemples de bonnes pratiques en la matière).

## VI – Un plan de communication à définir, un site à moderniser, une image à renforcer

L'établissement, qui s'est engagé dans la modernisation de son système d'information, est visiblement conscient de l'importance des enjeux de la communication interne et externe et, dans cet esprit, il a construit un site internet et un système de diffusion intranet opérationnels. Par ailleurs, une cellule communication, dynamique, équipée d'outils graphiques efficaces et maîtrisés, édite brochures et/ou document informatifs pour l'intérieur comme pour l'extérieur. L'établissement organise également des événements, rencontres avec journalistes, industriels, etc.....pour maintenir un lien avec ses interlocuteurs naturels et avec les médias.

Cependant, en l'état actuel des choses, l'UBS, sans doute en raison de sa taille et de la priorité accordée aux renseignements sur l'offre de formation, et peut-être aussi parce qu'elle est reconnue et appréciée localement, ne semble pas encore avoir défini les axes d'une réelle stratégie de communication définie en fonction de divers publics cibles (étudiants potentiels, grand public, prospects à l'international) et lui permettant d'élargir sa notoriété en mettant en avant des identifiants forts.

Ce chantier conditionnera sans doute l'accroissement de l'attractivité de l'UBS au-delà des marges de son territoire. Un site web un peu moins dense, un peu plus lisible, avec une version anglaise spécifiquement construite pour des visiteurs étrangers, et non simplement traduite, contribuerait utilement à la réalisation de cet objectif. Plus généralement, maintenant que l'établissement a dépassé le stade de jeune université, il importe qu'il puisse se définir et se construire une image.

# Conclusion et recommandations



La jeune université de Bretagne-Sud, localisée sur les deux sites de Lorient et de Vannes, marque une étape de son développement dans un contexte d'accès à l'autonomie et de renforcement des politiques de partenariat à l'échelle régionale. Dotée d'un budget de près de 26 M€ hors RCE et d'un patrimoine immobilier de 88 200 m<sup>2</sup>, elle accueille, à la rentrée 2010, 8 578 étudiants et elle dispose de près de 400 enseignants et enseignants chercheurs et d'environ 330 ETP en personnel de soutien titulaires et contractuels.

La précédente évaluation de 2007 avait mis en avant essentiellement la qualité du suivi des formations dans un établissement pluridisciplinaire à taille humaine, mais en soulignant des faiblesses sur la structuration de la recherche. La situation actuelle de cet établissement, dans un paysage universitaire évidemment très différent, fait apparaître notamment une structuration plus affirmée des activités de recherche, une consolidation de ses formations par adossement à des laboratoires dynamisés et restructurés, et une redéfinition des modes de pilotage en liaison avec le passage aux responsabilités élargies.

Dans le même temps, la croissance des effectifs est restée modérée, ce qui amène à s'interroger sur l'attractivité (hors Morbihan) des formations de master, et sur la nécessité d'une plus grande visibilité.

L'UBS s'est engagée dans la mise en œuvre des réformes de pilotage des ressources humaines, de gestion administrative et de stratégie budgétaire en lien avec les responsabilités élargies et plus généralement par la modernisation de la gestion universitaire. L'établissement travaille activement à la modernisation des pratiques impliquée par ces réformes, mais, en plus de l'attention portée à ces chantiers, il devra prendre en compte la tension entre deux objectifs stratégiques déclinés dans ses projets, à savoir d'une part le maintien du ciblage local des formations professionnalisantes de niveau licence, et d'autre part la recherche d'une visibilité régionale, nationale et internationale aux niveaux supérieurs, tant pour la formation que pour la recherche. Cette tension se reflète dans le domaine du pilotage des ressources humaines, puisqu'en quatre ans, le problème du faible encadrement en enseignants-chercheurs n'a pu être que très partiellement résolu, malgré les mesures prises pour dégager du temps pour la recherche.

Un des atouts principaux de l'établissement continue à être l'exemplaire synergie de l'université avec son territoire. Sa reconnaissance comme acteur du développement territorial, à travers ses formations et ses activités de recherche largement finalisées, constitue un élément valorisant pour l'image locale de l'UBS, et génère une forte adhésion et un soutien constant à ses projets. A l'échelle régionale, la stratégie dynamique d'interaction avec les réseaux interuniversitaires (PRES Université Européenne de Bretagne [UEB] et Réseau universitaire Ouest-Atlantique [RUOA]) est positive pour l'établissement, même si l'UBS doit conserver le souci de la visibilité de sa contribution propre aux projets dont elle n'est pas directement porteuse. Dans le domaine de la valorisation de la recherche, il sera important que le recours à des services mutualisés, voire gracieusement offerts par les collectivités territoriales dans une phase initiale, ne conduise pas, à plus long terme, à l'oubli de la dimension économique de la démarche.

Si l'établissement veille avec soin à la gestion des ressources financières et humaines qui lui sont allouées, il est à noter que sa dispersion géographique en petites unités déployées sur trois villes et sur des campus multiples pose des problèmes spécifiques de localisation des fonctions centrales (réparties entre Lorient et Vannes), ainsi que de gestion du patrimoine. L'objectif de l'UBS est visiblement de conserver une cohésion d'ensemble en échappant à des logiques de composantes ou de sites, mais la contrepartie est un effet de fragmentation relative des services centraux, en dépit des distances maîtrisables.

Au-delà du contexte local, où son image est très solidement établie, l'université de Bretagne-Sud éprouve encore quelques difficultés à décliner ses atouts et ses spécificités de façon convaincante, ce qui lui sera nécessaire pour se positionner face à la concurrence nationale et internationale. Dès lors que la phase de stabilisation de l'offre de formation semble atteinte et que la structuration des équipes de recherche permet une clarification des perspectives, une réflexion concertée sur les axes de communication à privilégier pourrait contribuer au renforcement de l'image de marque de l'établissement aux niveaux national et international.



## I – Les points forts

- Une université engagée dans la mise en œuvre de l'autonomie ;
- Des stratégies de formation réalistes, clairement orientées vers l'insertion professionnelle de l'étudiant ;
- Une interaction très positive avec le territoire, et une participation active à la dynamique des réseaux interuniversitaires régionaux de la recherche et de la formation ;
- Un outil internet de présentation de l'offre de formation pertinent et performant.

## II – Les points faibles

- Une image et une attractivité de l'établissement encore limitées ;
- Des effets de tension entre des formations fortement ancrées sur un premier cycle professionnalisant et l'ambition du développement de la recherche ;
- La répartition bipolaire des services induisant une dispersion de potentiel qui risque d'être pénalisante pour le pilotage de l'établissement dans l'exercice de l'autonomie ;
- Des étudiants peu impliqués dans la réflexion stratégique de leur établissement.

## III – Les recommandations

- Développer des outils de gestion prévisionnelle des ressources humaines et poursuivre le développement des indicateurs de pilotage ;
- Poursuivre l'ancrage territorial des formations de 1<sup>er</sup> cycle par le renforcement de leur attractivité locale et clarifier les ambitions et le positionnement du cycle master ;
- Affirmer la démarche valorisation par des dépôts de brevets et une évolution du modèle économique ;
- Mettre en place une stratégie de communication d'établissement fondée sur des identifiants clairement définis.



# Liste des sigles

## A

ACL	Article à comité de lecture
ACMO	Agents chargés de la mise en œuvre des règlements d'hygiène et de sécurité
ADEFOPE	Agence de DEveloppement de la Formation PERmanente
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
ALL	Arts, lettres et langues
ANR	Agence nationale de la recherche
ASU	Administration scolaire et universitaire
ATER	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche

## B

BAIP	Bureau d'aide à l'insertion professionnelle
BIATOS	(Personnels) de bibliothèque, ingénieurs, administratifs, techniciens, et ouvriers de service
BQR	Bonus qualité recherche
BU	Bibliothèque universitaire

## C

C2I	Certificat informatique et internet
CA	Conseil d'administration
CDI	Collège doctoral international
CEVU	Conseil des études et de la vie universitaire
CIFRE	Convention industrielle de formation pour la recherche
CLES	Certification en langues de l'enseignement supérieur
CLUBS	Centre de langues de l'Université de Bretagne Sud
CNIL	Commission nationale de l'informatique et des libertés
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMIN Labs	Communication and information sciences laboratories (Labex)
CPER	Contrat de projets état-région
CRI	Centre de ressources informatiques
CROUS	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CLOUS	Centre local des œuvres universitaires et scolaires
CS	Conseil scientifique
CSPSI	Comité stratégique de pilotage du système d'information

## D

DAEU	Diplôme d'accès aux études universitaires
D	(LMD) Doctorat
DBM	Décision budgétaire modificative
DGS	Directeur général des services
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction du système d'information

## E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ED	École doctorale
EDUROAM	( <i>Education roaming</i> ) accès sans fil sécurisé à l'Internet aux personnels et aux étudiants des établissements d'enseignement supérieur et de recherche lors de leurs déplacements

ENSIBS	Ecole nationale supérieure d'ingénieurs de Bretagne Sud
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ESUP	Projet national d'ENT en open-source
<b>F</b>	
FSDIE	Fonds de solidarité et de développement des initiatives étudiantes
<b>G</b>	
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GRH	Gestion des ressources humaines
<b>H</b>	
HC	Heures complémentaires
<b>I</b>	
IREA	Institut de recherche sur les entreprises et les administrations
IRISA	Institut de recherche en informatique et systèmes aléatoires (UMR)
ITRF	Ingénieurs et personnels Techniques de Recherche et de Formation
IUT	Institut universitaire de technologie
<b>L</b>	
L	(LMD) Licence
LBCM	Laboratoire de biotechnologie et chimie marines
LIMATB	Laboratoire d'ingénierie des matériaux de Bretagne
LLSHS	Lettres, Langues, Sciences humaines et sociales
LMAM	Laboratoire de mathématiques et mathématique appliquées
LMD	Licence-master-doctorat
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
LRU	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités
LSH	Lettres et sciences humaines
<b>M</b>	
MCF	Maître de conférences
MDE	Maison des étudiants
MDR	Maison de la recherche
MESR	Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
MIIG	Mer - Internationalisation Innovation - Gouvernance
MOODLE	Plateforme d'apprentissage en ligne
<b>O</b>	
ORESB	Observatoire régional des enseignements supérieurs de Bretagne
<b>P</b>	
PFR	Prime de fonctions et de résultats
PMB	Pôle Mer Bretagne
PME	Petite et moyenne entreprise
PPP	Projet personnel et professionnel
PR	Professeur des universités
PRR	Prime de responsabilités de recherche
PRA	Plan de reprise d'activités
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
<b>R</b>	
R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales

RSSI	Responsable de la sécurité du système d'information
RUOA	Réseau Universitaire Ouest Atlantique
<b>S</b>	
SAI	Service des affaires internationales
SATT	Société d'accélération du transfert de technologie
SHOS	Sciences de l'Homme, des organisations et de la société (ED)
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SICMA	Santé, Information-communications, mathématiques, matière (ED)
SIFAC	Système d'information financier analytique et comptable
SNRI	Stratégie nationale de recherche et d'innovation
STIC	Sciences et technologies de l'information et de la communication
SSI	Sciences et Sciences de l'Ingénieur
SUIO	Service universitaire d'information et d'orientation
SUMPPS	Service universitaire de médecine préventive et promotion de la santé

## T

TIC	Technologies de l'information et de la communication
TICE	Technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement
TMV	Technologie, matière, vivant (pôle)

## U

UBO	Université de Bretagne Occidentale
UBS	Université de Bretagne-Sud
UE	Unité d'enseignement
UEB	Université Européenne de Bretagne
UFR	Unité de formation et de recherche
UMR	Unité mixte de recherche

## V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VALORIA	Unité de recherche de l'UBS
VALORIAL	Pôle de compétitivité agroalimentaire
VAP	Validation des acquis professionnels
VP	Vice-président
VPE	Vice-président étudiant



# Observations du président



1

Agence d'Evaluation de la Recherche et  
de l'Enseignement Supérieur  
A l'attention de Monsieur le Président  
20 rue Vivienne  
75002 PARIS

Monsieur Le Président,

*Je tiens tout d'abord à remercier, au nom de l'Université de Bretagne-Sud, le comité d'experts de l'AERES et son Président pour la qualité de leur écoute et la pertinence de leurs analyses. Je souhaite également souligner l'esprit constructif dans lequel se sont déroulés les entretiens de mars 2011 avec les différents interlocuteurs.*

Le rapport d'évaluation établi par l'AERES pour l'Université de Bretagne-Sud relève avec acuité la stratégie, les points forts et points faibles de l'établissement. Université de plein exercice, ouverte sur le monde et ancrée sur son territoire, notre établissement se caractérise, comme le remarque le rapport, par une offre de formation équilibrée et globalement bien notée. La recherche au sein de notre université est en plein essor (doublement du nombre d'enseignants-chercheurs rattachés à des laboratoires classés A ou A+). Nos équipes montrent un véritable savoir-faire en matière de travail en réseau : au maillage historique des laboratoires à l'échelle de la Bretagne vient aujourd'hui s'ajouter la volonté d'une structuration de l'enseignement supérieur portée par le PRES « Université Européenne de Bretagne ».

Le rapport apprécie le pilotage de l'établissement autour d'une gouvernance volontairement resserrée. Après une phase de croissance soutenue essentiellement par le potentiel créateur des composantes, il invite notre université à s'engager résolument dans une stratégie d'ensemble et cela de multiples manières. Le projet quinquennal devra renforcer auprès des personnels, toutes catégories confondues, le sentiment d'appartenance à l'Université de Bretagne-Sud. De manière générale, une approche « projet » plutôt que structurelle sera privilégiée pour favoriser l'émergence de stratégies innovantes, mettant en synergie les spécificités des composantes tant en formation, qu'en recherche ou en démarches partenariales. Une attention particulière sera accordée aux projets associant les UFR aux composantes à budget propre intégré. L'implication des étudiants dans la stratégie de l'établissement, jugée actuellement faible par les évaluateurs, devra progresser à mesure qu'un sentiment identitaire se développera. Des actions sont programmées dans ce sens, comme, par exemple, le développement des réseaux d'anciens étudiants ou la constitution de juniors-entreprises dans le cadre de la Fondation de

Présidence

l'UBS. Enfin, nous prenons acte que la communication devra être renforcée. La communauté universitaire -personnels, enseignants, étudiants- sera d'autant plus porteuse du projet qu'elle s'en appropriera les enjeux pour en devenir l'un des acteurs majeurs.

Le fait que l'UBS se trouve distribuée sur trois bassins est perçu par les évaluateurs comme un frein au développement de son identité, une complication dans sa gestion administrative et financière et, plus largement, comme présentant un coût organisationnel important. Deux points nous semblent importants à ce sujet. Premièrement, cette situation est historique. L'UBS s'est développée sur cette base. Hormis le site pontivyen ouvert dans un second temps, les services, les laboratoires de recherche et les formations se sont répartis de manière équilibrée entre les sites de Lorient et Vannes. La culture bi-polaire de l'établissement est aujourd'hui parfaitement admise et fait partie intégrante de notre mode de fonctionnement. Deuxièmement, ce qui peut être vu comme une source de dispersion est mis à profit pour développer des stratégies de site distinctes sur les trois bassins. Ces stratégies, si elles diffèrent dans leurs objets, reposent toutes sur une grande complémentarité et une forte adéquation avec les atouts socio-économiques locaux ; de cette résonance émerge donc une plus grande lisibilité de l'UBS en région et au-delà, comme le montre l'implication de l'UBS dans les pôles mer, STIC et matériaux retenus dans le cadre du Grand Emprunt National. Par ailleurs, l'initiative de concevoir un système d'information intégré et interopérable, tout comme l'acquisition d'équipements numériques haut de gamme, nous rapprochent d'un fonctionnement « campus numérique multi-sites », planifié par le PRES à l'échelle de la région. Quant à la vie étudiante, elle est également développée sur les trois sites, l'effet dispersant étant partiellement compensé par l'émergence d'actions qui s'adressent à l'ensemble des effectifs présents dans les différentes structures d'enseignement supérieur du bassin.

Le rapport souligne à plusieurs reprises la difficulté de l'établissement à maintenir le fragile équilibre entre les missions de formation et de recherche du fait de sa sous-dotation notoire et pose la question des mesures à prendre pour préserver cet équilibre. À noter en premier lieu que cette caractéristique nous pousse inéluctablement à opter pour un développement intensif plutôt qu'extensif, autour de priorités clairement affichées. Contrairement à ce qui est évoqué dans le rapport, le développement ici de formations très professionnalisantes et là de masters recherche de haut niveau ne nous semble pas antinomique. Dans un cas, nous nous appuyons sur la forte intimité avec les sphères socio-économiques locales et régionales, dans l'autre sur le maillage des laboratoires de recherche et une stratégie de collaboration avec des partenaires internationaux. Un renforcement des échanges entre le Conseil Scientifique (CS) et le Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire (CEVU), par exemple par le biais d'invitations croisées entre vice-présidents et par la tenue de rencontres entre directeurs de composantes et de laboratoire, devrait également permettre d'atteindre des points d'équilibre entre les

différentes missions. Il est impératif qu'un tel dialogue soit soutenu dans le temps et non limité aux phases de préparation des campagnes d'emploi. En outre, la création d'un pôle transverse des relations internationales permettra une vision globale de l'ensemble des actions internationales, recherche, formation et valorisation, et un renforcement des liens avec les collectivités et les entreprises du territoire par une prise en compte de leurs politiques de développement. Enfin, le développement de projets aux interfaces, déjà évoqués, est susceptible de créer des marges de manœuvre dont l'établissement a le plus grand besoin et constitue une autre voie de réponse.


Les experts soulignent enfin la nécessité, pour l'établissement, d'accroître son attractivité, par une amélioration de la communication externe tout comme par le développement d'une véritable politique de la vie étudiante. Il est à noter, en ce sens, le travail déjà entrepris en 2010 pour l'amélioration de notre visibilité numérique (site web, présence sur les réseaux sociaux) et la construction, en cours, d'une version en anglais qui s'appuie sur une bonne appréciation des besoins à l'échelle internationale soulignée par l'Agence. L'établissement entend poursuivre ses efforts de communication, tout comme il entend capitaliser sur la dynamique inter-acteurs et inter-sites récemment initiée par le Vice-Président étudiant et les différents réseaux entre lesquels il sert de relais.

En résumé, partageant largement les analyses de l'Agence, le projet d'établissement tel qu'il se dessine repose sur une politique globale qui, par une approche systémique, régule ses points faibles et renforce ses points forts. Nous entendons faire de nos spécificités des atouts, en les exploitant utilement pour poursuivre notre développement équilibré et exigeant en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

Fait à Vannes /Lorient /Pontivy,  
Le 7 juillet 2011

Le Président de l'UBS

*Olivier SIRE*



Olivier SIRE





# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'Université de Bretagne-Sud a eu lieu du 22 au 24 mars 2011. Le comité d'évaluation était présidé par Michel **Faure**, professeur des universités (université de Haute-Alsace).

## Ont participé à l'évaluation :

Didier **Dangoisse**, professeur des universités, université de Lille 1 ;

Wolfgang **Knapp**, directeur de la coopération Laser Franco-Allemande, du Fraunhofer institut ;

Thibaut **Kochersperger**, ancien vice-président étudiant de l'université de Nantes ;

Dominique **Mellet**, maître de conférences, université Jean Monnet, Saint-Etienne ;

Jacques **Pelletier**, président de la Société ASQUA-BTP SAS ;

Hubert **Schmidt**, directeur général des services, académie d'Orléans-Tours.

Robert **Fouquet**, délégué scientifique, et Solange **Pisarz**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.