Appel à propositions - 2022

L'excellence sous toutes ses formes

UNiTE

Formulaire de

Acronyme du projet / *Project acronym*	UNiTE	
Titre du projet (en anglais)	L'Université pour l'innovation dans nos TErritoires	
Titre du projet en français	UNiversité d'Innovation en TErritoires	
Keywords / mots clés (min 5 - max 10)	Innovation, Encastrement territorial, Université multi-campus, Pédagogie innovante, Professionnalisation, R&D collaborative public-privé, Lien avec les acteurs territoriaux, R&D multidisciplinaire, Université nouvelle génération, valorisation de la recherche	
Responsable du projet / *Project manager*	Tranchant, Mathias, Vice-Président Recherche, Université Bretagne Sud	
	adresse e-mail / Courriel	***Phone number / Téléphone***
	mathias.tranchant@univ-ubs.fr	+33 610 220 735

Établissement coordinateur / *Leading institution*	Université Bretagne Sud (UBS)		
Institution(s) partenaire(s) impliquée(s) dans le projet / Institution(s) partenaire(s) impliqué(s)	Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer (IFREMER)		
Project duration / Durée du projet entre 72 mois et 120 mois	120 Months / Mois		
Requested funding / Aide demandée (minimum 5M€)	16 091 242 €	Full cost / Coût complet	41 844 055 €
Le cas échéant : Listes des projets PIA / France 2030 auxquels ce projet est éventuellement lié (notamment EUR, universités européennes, Equipex, Labex, Institut convergence, IDEFI, etc.) / Les *liens du projet avec les entités existantes du PIA / France 2030 (par exemple, EUR, Equipex, Labex, Institut convergence, IDEFI, etc.)*	École Universitaire de Recherche ISblue, porteur UBO / Graduate School, coordinateur du projet : Université de Bretagne Occidentale CO-HY-B, PIA Hybridation des formations de l'enseignement supérieur, porteur UBO / CO-HY-B, PIA Hybridation of higher education, project coordinator : Université de Bretagne Occidentale Handicap Innovation Territoire (HIT) projet national " Territoires d'Innovation ", porteur Lorient Agglo / Handicap Innovation Territory (HIT), projet national " Territoire d'Innovation ", coordinateur du projet : Municipalité de Lorient La flexibilité énergétique et les données, projet national " Territoires d'Innovation ", porteur Morbihan Energie / Flexibilité et données énergétiques, projet national " Territoire d'Innovation ", coordinateur du projet : Morbihan Energie FORMAFLEX - Parcours flexibles en Licence, porteur UBO / Flexible paths in undergraduate education, project coordinator : Université de Bretagne Occidentale		
Ce projet s'inscrit-il dans le cadre d'une Initiative d'excellence labellisée IdEx ou ISITE ? **Si oui, laquelle**	Non		

***List of partner institutions* / Liste des institutions partenaires**

Nom des organismes de recherche / Nom des organismes de recherche	Statut légal / Statut
Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS)	Établissement Public à caractère scientifique et technologique (EPST)
Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer (IFREMER)	Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC)
Name of the institutions of higher education and research / Nom des établissements d'enseignement supérieur et de recherche	*Statut* légal / Statut
Nom de l'entité clinique / Nom des établissements hospitaliers (services, unités...)	Statut légal / Statut
Name of secondary schools / Nom des établissements d'enseignement secondaire	Statut légal / Statut
Autres partenaires (Entreprises, Start-up, Associations, etc.) // Autres partenaires (Industries, Entreprises, Start-up, Associations, etc.)	Domaine(s) de activité / Secteur(s) d'activité

Table des matières

SOMMAIRE **5**

1 9

1.1 LES CARACTERISTIQUES D'UBS 9

1.2 LES 4 DEFIS DE NOTRE SUCCES 11

1.3 LE PROJET DE TRANSFORMATION D'UNITE EN BREF 13

2 DESCRIPTION DU PROJET 14

2.1 AXE 1 : DEVELOPPER DES ESPACES D'INTERFACE, DEDIES A L'INNOVATION, PARTAGES AVEC LES TERRITOIRES 15

2.2 AXE 2 : ASSURER LA COUVERTURE DE LA CHAINE DE VALEUR DE L'INNOVATION PAR DES OUTILS ADAPTES 18

2.3 AXE 3 : RENFORCER LA PROFESSIONNALISATION DE NOTRE OFFRE DE FORMATION 23

2.4 FEUILLE DE ROUTE, JALONS ET KPI DE L'UNITE 27

3 CADRE DE GESTION 28

3.1 MOBILISATION DE LA COMMUNAUTE UBS 28

3.2 TRANSFORMER NOTRE OFFRE DE SERVICES NUMERIQUES 28

3.3 UNE GOUVERNANCE EFFICACE AU SERVICE DE NOTRE VISION 28

3.4 ASSURER UNE GESTION EFFICACE DE LA QUALITE 30

4 JUSTIFICATION JUSTIFICATION DU FINANCEMENT 31

4.1 APERÇU DU COUT ET DU FINANCEMENT DEMANDE 31

4.2 MODELE COMMERCIAL DE L'UNITE 32

RÉSUMÉ

Résumé - version anglaise (max. 4000 caractères)

L'Université Bretagne Sud (UBS), créée en 1995, est une **université pluridisciplinaire et multipolaire** de 12 000 étudiants, répartis sur trois campus situés dans les principales villes du département du Morbihan. Chacun de nos campus a développé une identité spécifique en lien avec les caractéristiques de l'écosystème économique de son territoire : Lorient se développe principalement autour de ses 5 ports, du secteur naval et des matériaux innovants ; Pontivy à travers le secteur agricole et agroalimentaire ; et Vannes dans le domaine du numérique et plus particulièrement de la cybersécurité.

Capitalisant sur ces singularités, le projet UNiTE vise **à transformer notre modèle d'innovation** et à répondre efficacement aux attentes de notre territoire, tant en matière de R&D que de formation professionnelle. Il s'agit également d'**élargir et de densifier la surface de contact** entre les laboratoires et les composantes de formation de l'UBS, ainsi que les acteurs socio-économiques qui l'entourent. A long terme, ce modèle fournira de nouvelles ressources capables de soutenir durablement la dynamique scientifique et pédagogique de l'université par le biais d'un modèle économique maîtrisé. Dans cette perspective, le territoire de l'UBS est considéré comme un espace privilégié pour expérimenter des processus d'innovation, dont on attend un impact significatif sur l'emploi qualifié et la croissance économique. Plus largement, l'UBS entend promouvoir le **concept d'université "Nouvelle Génération" aux niveaux national et européen, dont elle sera une référence d'ici 10 ans**.

Pour intensifier et **étendre la performance du transfert scientifique et de la professionnalisation**, nous voulons inventer et développer les **outils appropriés et complémentaires d'un véritable pôle d'innovation**, capable d'élargir et d'approfondir les interactions avec notre territoire. Le projet UNiTE permettra de mettre en œuvre cette ambition selon 3 axes :

1. Développer des lieux d'interface, dédiés à l'innovation, partagés avec les territoires

L'objectif est de créer, sur chacun de nos trois sites d'activités, des interfaces d'innovation appelées Inno'Campus, où chercheurs, étudiants, partenaires industriels et publics se mobiliseront autour de projets collaboratifs de R&D, de formations professionnelles et d'événements de networking. Les Inno'Campus seront des lieux *Totem*, thématisés autour des filières de chaque territoire, qui comprendront systématiquement des plateformes de recherche et/ou technologiques, des espaces de coworking interconnectés et un lieu dédié à la médiation scientifique.

2. Assurer la continuité de la chaîne de valeur de l'innovation avec des outils appropriés

Nous avons l'intention de créer une équipe d'innovation destinée à accueillir, en appui des laboratoires, des chercheurs et ingénieurs des secteurs privé et public spécialement dédiés aux projets de R&D ; ainsi qu'une filiale - *Fluidité* - qui soutiendra le développement de projets collaboratifs avec des acteurs privés et notre capacité à promouvoir nos compétences et équipements auprès d'eux.

3. Renforcer la professionnalisation de notre offre de formation

A travers la création d'un Service d'Ingénierie de la Réussite et de l'Insertion Professionnelle (SIRIP), nous soutiendrons les équipes pédagogiques, afin qu'elles puissent adapter, voire reconfigurer leurs formations en fonction des attentes des professionnels (cartographie des métiers et des compétences, contenus et méthodes pédagogiques). Nous soutiendrons enfin, à l'aide d'une gamme d'outils innovants, la conception d'actions de formation basées sur l'acquisition de compétences, en lien avec les attentes exprimées au sein des Inno'Campus.

La **mise en œuvre du programme** s'appuiera sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs, la transformation de notre offre de services numériques, la gouvernance partagée et la gestion de la qualité avec les partenaires.

Résumé en français (max. 4000 caractères)

L'Université Bretagne Sud (UBS), fondée en 1995, est une **université pluridisciplinaire et multipolaire** de 12 000 étudiants, répartis sur trois campus installés dans les principales agglomérations du département du Morbihan. Chacun de nos campus a développé une identité spécifique en lien avec les caractéristiques du tissu économique de son territoire : Lorient se développe majoritairement autour de ses 5 ports, du secteur naval et des matériaux innovants, Pontivy au travers le secteur agricole et agroalimentaire, Vannes dans le domaine du numérique et plus spécifiquement de la cybersécurité.

Capitalisant sur ces singularités, nous voulons, grâce à notre projet UNiTE, **transformer notre modèle d'innovation**, afin de répondre efficacement aux attentes de notre territoire, tant en matière de R&D que de formations professionnalisantes. Il s'agit aussi d'élargir et de **densifier la surface de contact** entre les laboratoires et les composantes de formation de l'UBS d'une part, et les acteurs socio-économiques qui l'entourent d'autre part. Ce faisant, à terme, ce modèle procurera des ressources nouvelles capables d'appuyer durablement, au moyen d'un **modèle économique maîtrisé**, les dynamiques scientifiques et pédagogiques de l'établissement. Dans cette perspective, son territoire est conçu comme l'espace privilégié de l'expérimentation des processus d'innovation, dont un impact significatif est attendu sur le plan de l'emploi qualifié et de la croissance économique. Et plus largement, l'UBS entend **promouvoir** au niveau national et européen **une même conception d'université " Nouvelle génération ", dont elle sera une référence d'ici 10 ans**.

Pour intensifier et étendre **la performance du transfert scientifique et de la professionnalisation,** nous souhaitons inventer et développer les **outils adaptés et complémentaires d'un véritable hub d'innovation**, capable d'élargir et d'approfondir les interactions avec notre territoire. Le projet UNiTE permettra de mettre en œuvre cette ambition selon **3 axes de travail** :

1. Développer des lieux d'interface, dédiés à l'innovation, partagés avec les territoires

Il s'agit de créer, sur chacun de nos 3 sites d'activité, des interfaces d'innovation nommées Inno'Campus, où les chercheurs, les étudiants, les partenaires industriels et publics se mobiliseront autour de projets de R&D collaboratifs, de formations professionnalisantes et d'événements de mise en réseau. Ce seront des lieux *Totem*, thématisés autour des filières de chaque territoire, qui comprendront systématiquement des plateformes de recherche et/ou technologiques, des espaces de coworking interconnectés et un tiers lieu consacré à la médiation scientifique.

2. Assurer la continuité de la chaîne de valeurs de l'innovation au moyen d'outils adaptés

Pour ce faire, nous entendons créer une Unité d'Innovation destinée à accueillir, en appui des laboratoires, des chercheurs et des ingénieurs du privé et du public spécialement consacrés à des projets R&.D ; ainsi qu'une filiale - *Fluidité* - qui accompagnera le développement des projets collaboratifs avec les acteurs privés ainsi que notre capacité à valoriser auprès d'eux nos compétences et nos matériels.

3. Renforcer la professionnalisation de notre offre de formation

Par la création d'un Service d'Ingénierie pour la Réussite & l'Insertion Professionnelle (SIRIP) nous appuierons les équipes pédagogiques, afin qu'elles puissent adapter voire reconfigurer leurs formations selon les attentes des professionnels (cartographie des emplois et des compétences, contenus et méthodes
pédagogiques). Et puis, au moyen d'une gamme d'outils innovants, nous accompagnons la conception

d'actions de formation basées sur l'acquisition de compétences, en phase avec les attentes exprimées au sein des Inno'Campus.

La **mise en œuvre du programme** sera appuyée par la mobilisation de tous les acteurs, la transformation de notre offre de service numérique, une gouvernance et une gestion de la qualité partagées avec les partenaires.

1 LE CONTEXTE ET L'ÉTENDUE DU CONTEXTE DU PROJET

1.1 LES CARACTÉRISTIQUES DES UBS

Créée en 1995, l'Université Bretagne Sud (UBS) est une université pluridisciplinaire et multipolaire de 12 000 étudiants, répartis sur trois campus (Vannes, Lorient et Pontivy) situés dans les principales agglomérations du département du Morbihan.

- **Un contexte territorial propice à l'innovation**

L'UBS contribue largement au dynamisme du Morbihan, un département dont les principaux secteurs s'organisent autour des 3 grands pôles urbains : Vannes, Lorient et Pontivy. A Vannes, l'activité économique est centrée sur les technologies de l'information et de la communication, avec environ 250 entreprises principalement spécialisées dans l'édition de logiciels et le commerce électronique[1]. L'économie de Lorient est fortement liée à ses 5 ports, qui représentent 12% de l'emploi local, et comprend des secteurs tels que l'industrie navale, la plaisance, les activités portuaires, la pêche et la transformation de ses produits, avec la présence d'entreprises importantes (Naval Group, Piriou, Coriolis, Nautix, etc.). Enfin, l'agglomération de Pontivy se développe autour de la production et de la transformation agroalimentaire, avec des entreprises telles que Lactalis ou Glon-Sanders ; l'agroalimentaire emploie 30% du secteur privé[2]. Plus généralement, le Morbihan contribue à ce que la Bretagne soit considérée au niveau européen comme un territoire dynamique en matière d'innovation[3]avec 5 pôles de laboratoires de recherche et d'entreprises privées regroupés autour de domaines d'activités spécifiques : EMC2 (technologies de production), iD4CAR (véhicules et mobilité), Images & Réseaux (technologies de télécommunications), Pôle mer Bretagne Atlantique (sécurité maritime, industrie, énergie, environnement et logistique portuaire) et Valorial (agroalimentaire).

- **Activités scientifiques orientées vers les acteurs socio-économiques**

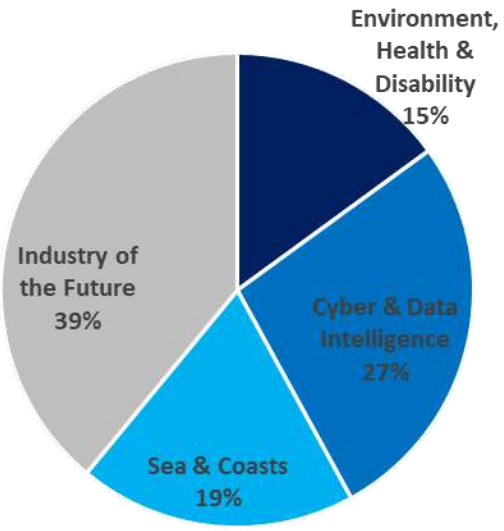
Sur le plan scientifique, l'UBS couvre un large spectre de disciplines structurées et regroupées au sein de 14 unités de recherche, toutes partagées avec d'autres universités et écoles de Bretagne ou de l'Ouest de la France, 7 d'entre elles étant également partagées avec des Organismes Nationaux de Recherche (ONR). Cette solide organisation partenariale offre à ses chercheurs un environnement académique adapté à leurs spécialités et favorable à la qualité et à la visibilité de leurs travaux.

A partir de 2020, UBS a initié une nouvelle étape dans l'élaboration de son plan directeur de recherche, et a développé des " **Research & Innovation Ecosystems** ", qui sont des organisations soutenant la recherche, l'éducation et l'innovation. Ils contribuent à renforcer i) les synergies internes entre les forces scientifiques et pédagogiques d'UBS, les plateformes scientifiques et technologiques, la Fondation, et ii) les synergies externes avec les acteurs socio-économiques, les dispositifs de financement public (CPER, FEDER, DSG, ANR, PIA, plan de relance France Relance, France 2030, etc.), les structures d'aide au transfert de technologie (SATT, Carnot, association IRMA), les réseaux de partenariat français et étrangers d'UBS, les organismes de recherche ainsi qu'EUR ISblue. La R&I

[1] https://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-le-morbihan-terre-d-accueil-des-start-ups-de-cybersecurite-77880.html

[23] https://pontivyco.theplacetobe.bzh/industrie-agro-alimentaire/Tableau de bord régional de l'innovation, 2021, doi:10.2873/674111

Les écosystèmes disposent de ressources financières et humaines spécifiques pour soutenir la mise en œuvre de partenariats autour d'actions concrètes et se concentrent sur quatre thèmes ayant déjà une forte dimension internationale : "Mer et côtes", "Industrie du futur", "Cyber et intelligence des données", "Environnement, santé et handicap".



Entre 2017 et 2022, près de 900 articles de recherche ont été publiés dans plus de 500 revues à comité de lecture ayant une audience internationale. 87% de ces publications sont en anglais et couvrent 13 des 14 laboratoires universitaires. Plus de la moitié de ces publications sont en accès libre[4].

Le **chiffre d'affaires total du secteur de la recherche d'UBS** (hors subventions gouvernementales) a atteint en moyenne 6,5 millions d'euros par an au cours des 5 dernières années (fonds privés et publics confondus). Il finance 86% de notre budget de fonctionnement et provient à 60% de collaborations avec des **Petites et Moyennes Entreprises (PME) et micro-entreprises innovantes de Bretagne**, complétées par des projets avec de grandes entreprises nationales et multinationales actives dans la région (Coriolis, Naval Group, Thales, Sopra, Orange). Ces activités s'appuient sur 3 plateformes technologiques, qui ont été développées en étroite collaboration avec les collectivités locales, qui les ont financées à hauteur de 50%. Sur les 5 dernières années, les contrats de recherche obtenus sur fonds privés ont augmenté de 300% (454K€ en 2017, 1 401K€ en 2021). A noter que 70% de nos doctorats CIFRE sont conclus avec des PME. UBS a atteint 30 projets accordés par le dispositif de maintien de l'emploi en R&D inclus dans le plan de relance (2021- 2022), 90% d'entre eux sont en collaboration avec des micro-entreprises et des PME. Cela place l'UBS loin devant les autres établissements bretons.

Cette dynamique est également soutenue par nos **deux projets subventionnés *Territoires d'Innovation de Grande Ambition*** (*TIGA)* visant à favoriser l'émergence de nouveaux modèles économiques de développement territorial : l'un en collaboration avec l'agglomération de Lorient (14 M€) axé sur l'amélioration de la qualité de vie des personnes handicapées (projet HIT) ; le second, en collaboration avec le département du Morbihan, axé sur l'énergie durable (9,4 M€).

Afin d'encourager davantage les projets éducatifs et de recherche avec les entreprises et les autorités locales, UBS a créé une **fondation universitaire** en 2009. Dans son plan stratégique 2021-2025, la fondation prévoit diverses actions[5] telles que la cartographie des partenaires, les chaires de partenariat, la formation professionnelle, les bourses d'entrepreneuriat, etc.

- ## Formation en fonction des besoins du territoire

Les résultats de nos formations démontrent clairement notre capacité concrète et significative à répondre aux attentes de notre territoire et de nos étudiants. C'est un marqueur fort de notre identité. Depuis la "Liberté de choisir

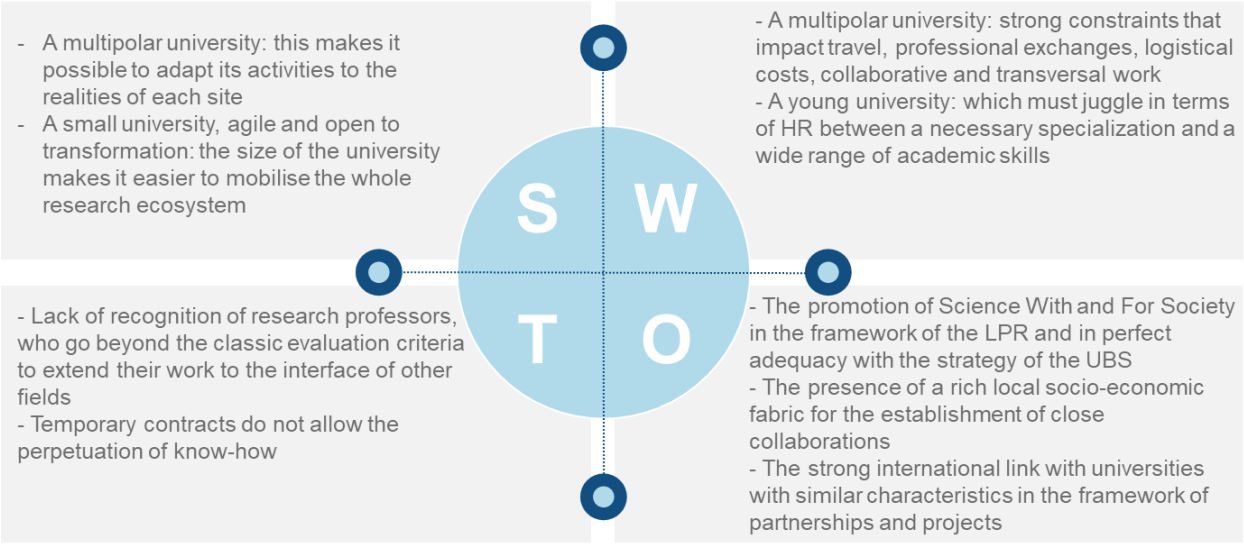
[4] Source : UBS Open Archive, 888 références.
[5] https://www-fondation.univ-ubs.fr/fr/index.html

loi " avenir professionnel de chacun " de 2018, UBS a renforcé son engagement dans le développement de la formation professionnelle en internalisant une partie de son activité d'apprentissage (UBS Internal Learning Training Organisation créé en 2019). Cela met en évidence la forte augmentation du nombre d'apprentis suivis (de 600 élèves-apprentis en 2017 à près de 1 500 en 2022). La part des étudiants-apprentis inscrits dans un diplôme professionnel est beaucoup plus importante à l'UBS que dans la plupart des universités françaises. Ces chiffres illustrent l'attention que nous portons à une pédagogie d'accompagnement et de proximité, en lien avec les acteurs socio-économiques.

1.2 LES 4 DÉFIS DE NOTRE SUCCÈS

- **Supprimer les obstacles à l'unité, à la spécialisation et à l'innovation**

Entrant dans une nouvelle étape de son développement, UBS veut pouvoir, par des transformations ambitieuses à l'interface de ses installations et de ses partenaires, surmonter les obstacles qui limitent actuellement sa capacité à répondre aux attentes de son territoire.



- **Promouvoir une nouvelle conception de la science avec et pour la société**

Depuis 2021, la Loi de Programmation de la Recherche (LPR) prévoit la promotion de la **Science avec et pour la Société**. L'enjeu est de **renforcer les liens entre chercheurs et citoyens** en insufflant plus de familiarité, de confiance et de réciprocité dans leurs échanges. **UBS soutient pleinement cette ambition** fixée par l'Etat et la considère comme une condition essentielle au progrès de l'innovation, quelle que soit sa forme. Parce que la Science est un bien commun, elle doit être davantage conçue et partagée comme telle. Cela suppose la **construction de partenariats forts** avec les professionnels, les acteurs institutionnels, les collectivités locales, les acteurs socio-économiques, etc.

- **Forger une culture universitaire basée sur une approche multidisciplinaire des besoins du territoire**

Un élément clé de la réussite globale de notre projet est d'accélérer un changement culturel au sein de notre institution, orienté vers l'innovation et la création de ponts entre UBS et les parties prenantes locales. Cela nécessite l'union et la synergie de toutes nos compétences disciplinaires,

L'excellence sous toutes ses formes

qu'elles appartiennent aux sciences sociales et aux

Sciences humaines (SSH), sciences de l'environnement, sciences de l'ingénieur ou sciences fondamentales. Cela exige également qu'ils soient capables de travailler ensemble pour apporter de nouvelles connaissances et des solutions concrètes aux défis sociétaux. Enfin, cela nécessite une collaboration étroite avec d'autres acteurs socio-économiques.

Le secteur des SSH a montré par le passé, et encore récemment, à travers plusieurs mécanismes (Plan de relance, bourses CIFRE, chaires) sa capacité à s'impliquer dans des actions de transfert et de valorisation. Ces premiers succès doivent être un levier pour aller beaucoup plus loin. Nous voulons stimuler et soutenir le secteur des SSH, pour lui permettre d'exprimer et d'exploiter toute l'étendue de son potentiel d'innovation, en lien avec les autres secteurs disciplinaires. Cela nécessite de i) mieux définir l'innovation et ses processus dans les SSH ; ii) acculturer et former les enseignants-chercheurs aux opportunités, enjeux et spécificités de l'innovation en SSH ; et iii) cartographier nos compétences et réaliser des analyses bibliographiques pertinentes.

- **Promouvoir notre modèle universitaire à l'échelle internationale en travaillant en réseau avec les institutions qui y adhèrent**

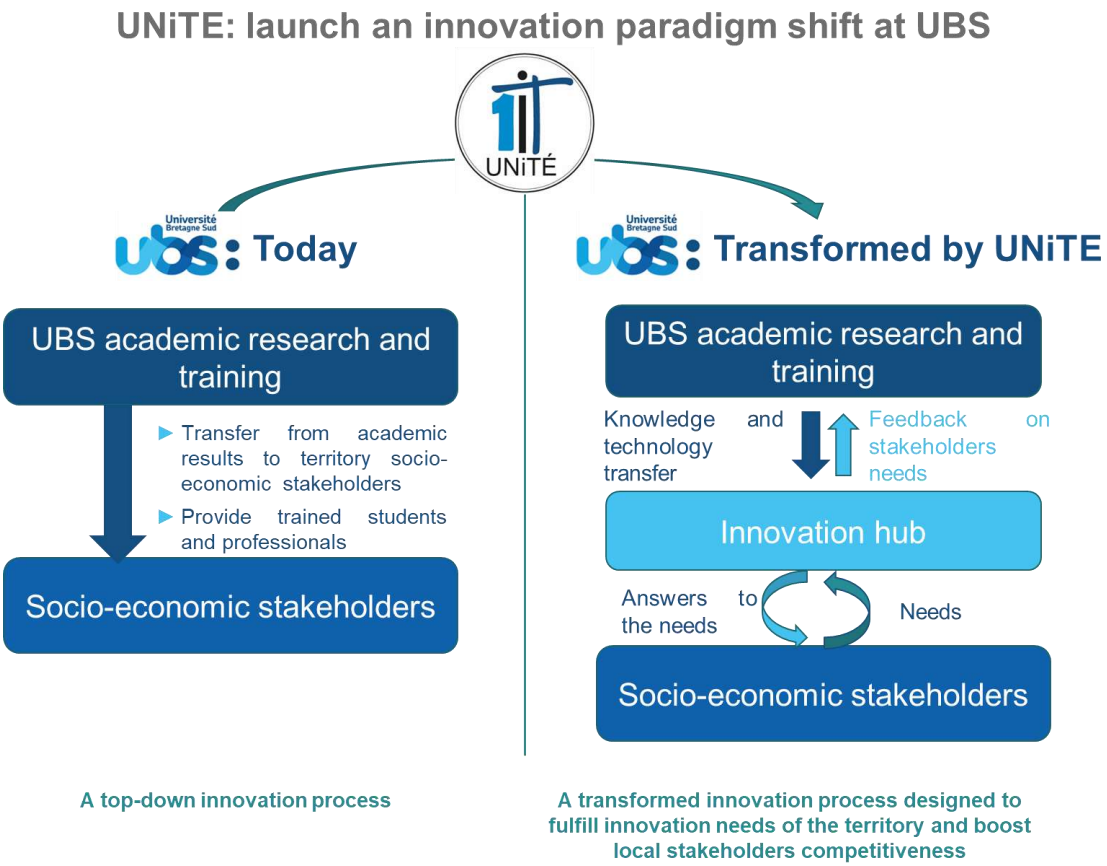
Grâce au protocole d'accord signé en août 2021 par les 4 universités bretonnes avec 3 universités irlandaises (Cork, Limerick et Galway) et à "EMERGE", notre projet d'Alliance Universitaire Européenne, nous voulons formaliser les liens opérationnels qui nous lient avec des universités qui partagent les mêmes missions et ambitions que nous[6]. Le Work package EMERGE "Knowledge co-creation" vise à créer un écosystème actif pour favoriser l'émergence de partenariats public-privé-communautaire dans la R&I. Ce projet européen, s'il est attribué, permettra de définir les moyens d'assurer la participation de toutes les parties prenantes par le biais d'activités collaboratives et d'assurer un partage efficace des connaissances entre les acteurs (universitaires, industrie, gouvernement et société civile), afin d'assurer une recherche, un développement et une innovation durables. Notre stratégie internationale promeut à l'étranger notre modèle universitaire : **"ancrée dans son territoire et connectée au monde".**

[6] Université de Limerick (Irlande), Université de Rennes 2 (France), Europa-Universität Flensburg (Allemagne),

Inland Norway University of Applied Sciences (Norvège), Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici (Slovaquie), Université de Burgos (Espagne), Université Neapolis Pafos (Chypre).

1.3 LE PROJET DE TRANSFORMATION D'UNITE EN BREF

A travers son projet UNiTE (UNiversity for Innovation in our TErritories), l'**UBS vise à transformer son paradigme d'innovation**, vers une *approche bottom-up* capable de répondre efficacement aux **attentes de son territoire**. Ainsi, l'UBS **souhaite étendre et densifier la surface de contact** entre ses laboratoires et ses composantes de formation d'une part, et les acteurs socio-économiques locaux d'autre part. A cette fin, elle créera **un pôle d'innovation**, avec des **instruments complémentaires, intégrés et partagés**, qui assurera toutes les opérations de transfert et de valorisation, tant dans le domaine technologique que dans celui des transitions sociétales et de la formation professionnelle. Il attirera, **agrégera et permettra une collaboration étroite entre toutes les compétences orientées vers la R&D**, qu'elles appartiennent au monde académique ou socio-économique. Il constituera ainsi une communauté agile capable de répondre efficacement aux besoins spécifiques du territoire. **Elle libèrera ses forces pluridisciplinaires et favorisera leur spécialisation,** afin de constituer la masse critique nécessaire pour aborder les **sujets partagés avec le territoire**. L'UNiTE renforcera la **synergie interne ainsi que** les **synergies** externes avec l'environnement professionnel et social. Au final, elle fournira de **nouvelles ressources** capables de soutenir durablement, à travers un modèle économique maîtrisé, la dynamique scientifique et pédagogique de l'établissement. Dans cette perspective, le **territoire de l'**UBS est conçu comme **l'espace privilégié d'expérimentation de nouveaux processus d'innovation censés avoir un impact significatif sur l'emploi qualifié et la**

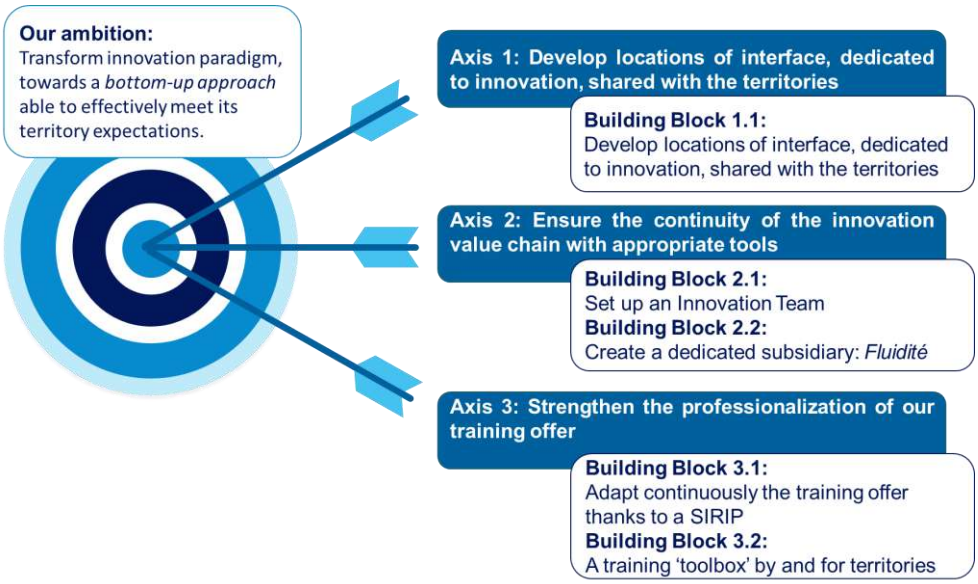


2 DESCRIPTION DU PROJET

Notre **pôle d'innovation** vise **à fédérer, connecter et faire travailler ensemble de** manière intensive les **partenaires socio-économiques et notre communauté universitaire**. Cette transformation sera mise en œuvre à travers deux dimensions :

- **une dimension horizontale** consistant à élargir la surface de contact avec les acteurs socio-économiques intéressés par les activités de R&D, de médiation et de professionnalisation, notamment dans les secteurs centraux de notre territoire ;
- **une dimension verticale** consistant à connecter et articuler les moyens de soutien à l'innovation, qu'ils soient locaux, régionaux, nationaux ou européens, afin de soutenir des projets collaboratifs menés conjointement par l'université et les acteurs socio-économiques.

Pour intensifier et étendre la performance du transfert scientifique et de la professionnalisation, il nous faut maintenant inventer et développer les outils pertinents et complémentaires d'un véritable pôle d'innovation, capable d'élargir et d'approfondir la surface de contact avec notre territoire. Le projet UNiTE mettra en œuvre cette ambition selon 3 axes :



Une telle transformation sera nécessairement de **longue haleine**, nécessitera un **soutien continu** des forces internes et des partenaires externes, **ne** produira les **résultats escomptés qu'à moyen terme,** et exigera le développement d'**un modèle économique approprié**, capable d'ajuster les ressources pertinentes pour mener à bien le projet. Cette transformation exigera également d'UBS qu'elle **fasse pleinement usage de son autonomie** en termes de ressources humaines. Nous devrons aller au-delà des **méthodes** actuelles **de** recrutement académique**, et** passer à un recrutement ciblé de chercheurs et d'enseignants, basé sur une approche de projet d'innovation. Nous devrons également mettre en place une **politique de rémunération incitative** pour mieux reconnaître l'implication de notre personnel dans les actions du projet UNiTE.

2.1 AXE 1 : DÉVELOPPER DES ESPACES D'INTERFACE, DÉDIÉS À L'INNOVATION, PARTAGÉS AVEC LES TERRITOIRES

▪ Objectifs et transformations attendues

Notre conception de la Science avec et pour la société implique la nécessité de **renforcer les interfaces et la porosité entre les espaces scientifiques et sociétaux** et de poser les bases d'un dialogue renouvelé entre chercheurs, enseignants et acteurs de la société. Dans cette perspective, le développement de lieux spécifiques permettrait de :

- **identifier les besoins et les opportunités de notre territoire,** afin d'apporter une **contribution adaptée, cohérente et ciblée** en termes de R&D et d'offre de formation ;
  -faciliter le **transfert de connaissances, la médiation scientifique, les échanges d'expertise** ;
  -soutenir la **mise en place de projets de collaboration** de toutes sortes ;

-développer les **activités technologiques en fonction des besoins des secteurs territoriaux.**
  -disposer de **lieux *Totem* dédiés et identifiables**, où chercheurs, étudiants, acteurs publics et privés, peuvent travailler sur des projets communs et favoriser les interactions ;
  -soutenir les **stratégies de spécialisation de chaque territoire**, conformément à la stratégie de différenciation d'UBS ;

- **capitaliser sur le succès de** ces lieux pour en faire des marqueurs de la signature et du savoir-faire d'UBS.

Le développement d'espaces dédiés à l'innovation et facilitant le dialogue entre les acteurs concernés est une pierre angulaire de la transformation prévue par UBS. Ils seront un atout essentiel pour promouvoir les échanges dans les deux sens.

▪ Évaluation : Ce que nous avons déjà réalisé/ Ce qui reste à faire

En matière de R&D, tous nos laboratoires développent, à des degrés divers, des **projets de collaboration** avec le monde socio-économique. Deux **LabCom** nouvellement créés[7] soutiennent cette dynamique. Par ailleurs, nous avons commencé à développer des solutions pour augmenter la surface de contact entre les unités de recherche et les acteurs externes. Créés en 2020, **nos 4 "Ecosystèmes de recherche et d'innovation"** ont déjà permis de mettre en place 13 événements axés sur le monde socio-économique impliquant quelque 1 600 personnes, ainsi que 10 projets structurants. Ils ont également permis d'augmenter la maturité des actions de 1 à 1,5 points en moyenne en 2 ans sur l'échelle de maturation LERL (Local Ecosystem Readiness Levels[8]) échelle de maturation. Nous pouvons également nous appuyer sur des **plateformes technologiques**, construites en partenariat avec les collectivités locales correspondantes :

- **ComposiTIC** (2014, Lorient), dans le domaine des matériaux innovants ;
- **Prodiabio** (2009, Pontivy), axé sur les bio-procédés ;

-le **Centre de cybersécurité** (2015, Vannes), dans le domaine de la cybersécurité.

La **plateforme expérimentale "Port-Lab"** est actuellement en cours de réalisation, grâce au financement du *Contrat de Plan Etat-Région* (*CPER)*. Située sur le port de Lorient, elle vise à travailler avec une approche pluridisciplinaire sur l'ensemble des attentes des acteurs socio-économiques de la filière portuaire. Cette action s'inscrit dans le cadre d'un

[7] Les ANR LabCom sont des laboratoires communs entre un laboratoire de recherche et une petite ou moyenne

entreprise ou une entreprise de taille moyenne.

[8] D.Sarri et al. Sustainability, 12, 7191, 2020

un projet national plus large, piloté par l'UBS, qui vise à constituer une force scientifique de niveau mondial avec tous les acteurs nationaux de la recherche portuaire. Il permet également de renforcer la **collaboration avec les partenaires scientifiques du territoire**, notamment l'*Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer* (Ifremer).

En matière de formation, la collaboration avec le secteur privé s'est nettement intensifiée, notamment dans le domaine de la cybersécurité. Les investissements conjoints d'UBS et de ses partenaires ont permis d'augmenter le nombre de collaborateurs dans ce domaine et d'élargir considérablement l'offre de formation[9]. Ainsi, dans les 2 diplômes d'ingénieur ouverts dans ce domaine, le nombre d'étudiants a doublé au cours des deux dernières années.

Ces actions réussies constituent la première étape de la stratégie territoriale de l'UBS, tant en matière de R&D que de formation. Elles doivent s'ouvrir davantage à la médiation scientifique, notamment par le biais de tiers-lieux (ex : Maison de la Mer à Lorient) encore peu nombreux et assez isolés.

- ### Conditions de réussite

Pour déployer et densifier ces lieux d'interface entre l'UBS et les acteurs socio-économiques, il est nécessaire de les concevoir à l'échelle d'un territoire, et de les définir, partager et mettre en œuvre collectivement avec les collectivités locales et les entreprises. Pour ce faire, il est nécessaire de :

> **concentrer les compétences et les équipements afin de** répondre précisément aux besoins scientifiques et technologiques de pointe exprimés conjointement par nos chercheurs et nos partenaires ;

> **mettre en commun et partager des espaces** où les acteurs impliqués peuvent se rencontrer, planifier et développer des projets de collaboration ;

> **gérer les activités hébergées** (par exemple, les activités de recherche sur place, les conférences, les ateliers et les formations), afin de stimuler et de permettre des échanges continus et fructueux entre les différents acteurs ;

> **associer l'ensemble des partenaires académiques et socio-économiques** à la définition des spécialisations stratégiques de ces espaces d'interface, à leur gouvernance, leur financement et leur gestion ;

> **déployer une stratégie de communication** qui permettra de construire une politique de marque, de constituer des groupes de réflexion et des communautés d'utilisateurs, de promouvoir les actions mises en œuvre et les résultats obtenus et de renforcer la signature d'UBS et d'UNiTE.

> permettre à tous les élèves de se familiariser et d'utiliser ces lieux d'interface.

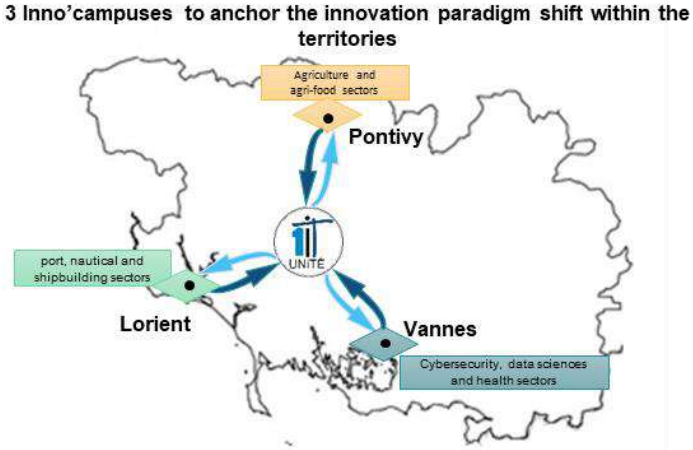
- ### Bloc de construction 1.1 : développer 3 Inno'Campus thématiques

Le projet UNiTE va développer 3 **Inno'Campus thématiques** sur ses 3 territoires. Quelques expériences de ce type ont été récemment menées, notamment dans l'agglomération bordelaise.

[9] Notre offre de formation en cybersécurité totalise aujourd'hui : 2 diplômes d'ingénieur, 2 masters (dont 1 Erasmus Mundus coordonné par l'UBS), 1 double master international (avec l'USEK au Liban) et un autre qui ouvrira à l'automne 2022 (avec l'Université du Qatar), 2 diplômes universitaires ou DU (diplômes professionnels en 2 ans) conçus pour répondre aux besoins du commandement cyber de l'armée française et de la police, et 1 licence professionnelle (diplôme en un an directement professionnalisant).

Chaque Inno'Campus thématique sera :

> seront co-construits avec les autorités et les entreprises locales pour en faire des centres attractifs. Il s'appuiera sur un partenariat public/privé établi autour d'une stratégie pertinente pour chaque territoire, avec pour objectif de développer des filières économiques spécifiques. Il renforcera la **spécialisation et la visibilité thématique autour d'enjeux pertinents** pour chaque site, à savoir : *i. les* secteurs de l'agriculture et de l'agroalimentaire à Pontivy ; *ii. les* secteurs portuaires, nautiques et de la construction navale à Lorient ; et *iii.* les secteurs de la cybersécurité, de la data science et de la santé à Vannes.



> consistent en des **lieux "*Totem*"** spécifiques, visibles et attrayants pour les partenaires d'innovation locaux, reliés par des moyens de communication numériques efficaces, et cofinancés avec les autorités locales et les entreprises partenaires (voir la localisation et la carte des 3 campus UBS et Inno'Campuses" en annexe).

> s'appuyer sur et compléter les **plateformes** existantes : dans les secteurs des **matériaux innovants** (ComposiTIC 2), de l'**hydrogène** et des activités portuaires à Lorient, du **numérique** et de la **santé** à Vannes, de l'**agro-agri (Prodiabio) à Pontivy**. La consolidation de CompositTIC 2 et Prodabio et la mise en place de deux nouvelles plateformes -sur l'hydrogène et le numérique- seront cofinancées par UBS et les collectivités locales.

> comprennent des espaces de coworking interconnectés, dédiés à l'expérimentation, à la recherche sur l'innovation, à la R&D, au soutien aux start-up et aux initiatives de collaboration entre les secteurs public et privé. Ces espaces accueilleront également des activités de formation, ainsi que des événements dédiés aux interactions entre chercheurs, enseignants, entreprises et partenaires publics.

> disposer d'**un troisième lieu dédié à la médiation scientifique**[10] avec les citoyens, visant également à promouvoir les interactions et les échanges entre nos communautés (personnel et étudiants) et les acteurs externes[11]. Ces tiers-lieux **soutiendront la vie étudiante**, afin d'améliorer les temps non pédagogiques mais hautement formateurs, les interconnexions sociales et intellectuelles. Ils contribueront à l'inclusion afin de permettre à l'UBS de devenir une université citoyenne, et favoriseront la reconnaissance des compétences transversales.

> acculturer et former les enseignants-chercheurs aux opportunités, enjeux et spécificités de l'innovation en SSH (cf. LabCom Destins de l'Université de Poitiers).

Les activités d'Inno seront liées aux initiatives de partenariat de la **Fondation UBS** et aux activités menées par l'**équipe d'innovation** qui sera créée simultanément (cf. *2.1)*.

---

[10] Le troisième lieu est un concept introduit par le sociologue Ray Oldenburg (The Great Good Place, 1989) et se

définit comme un endroit en dehors de la maison (premier espace) et du travail (deuxième espace) où les gens se rassemblent et interagissent. Dans cette proposition, nous utilisons le terme de troisième espace pour désigner les espaces physiques entièrement équipés qui permettent à diverses parties prenantes de se rencontrer et de travailler ensemble, notamment les acteurs économiques, les chercheurs et les enseignants.

[11] Par exemple, des projets étudiants, des conférences pratiques, des activités de formation pour les professionnels, des tables rondes, des expositions, des activités de mise en réseau, des séminaires de R&D, mais aussi des visites de plates-formes technologiques pour présenter les équipements à des partenaires potentiels. Voir le *volet 2.3* pour une description plus détaillée de ces initiatives.

Les responsables de chaque Inno'Campus seront chargés de saisir les opportunités émergentes, d'entrer en contact avec de nouveaux partenaires et d'attirer de nouvelles ressources. Par conséquent, leur sélection sera basée sur leurs connaissances thématiques approfondies et leurs compétences en matière de développement commercial. Ils rendront compte au Comité opérationnel pour l'innovation (voir § 3) du développement de chaque site afin de détecter et d'isoler les bonnes pratiques qui peuvent être transférées d'un site à l'autre et celles qui doivent être modifiées et adaptées.

- *Réalisations attendues et impact transformateur*

Grâce aux Inno'Campus, d'ici dix ans, nous voulons atteindre (voir la *feuille de route détaillée, les étapes et les principaux indicateurs du projet UNiTE* au § 2.3 et en annexe) :

> **Définir des plans d'action pour la** transformation **territoriale, sectorielle** et par défi avec les acteurs clés du territoire et au-delà, en France et à l'international ;

> **Créer des labels de qualité reconnus au niveau national** pour les nouvelles plateformes technologiques ;

> **Augmenter la participation** à chaque cours et atelier de formation Inno'Campus, qui sera conçu en partenariat avec des acteurs publics et privés et où au moins 50% des participants proviennent du secteur socio-économique ;

> **Établir une cartographie actualisée** des principaux partenaires R&D d'UBS (actuels et potentiels) dans les 3 territoires, en particulier avec les PME et micro-entreprises innovantes ;

> **Être reconnu internationalement** pour les bonnes pratiques des Inno'Campus et les résultats obtenus.

- *Demande de financement - Bloc de construction 1.1 : Inno'Campus*

	Total personne.mois	Financement demandé	Coût total
Inno'Campus : personnel de soutien et frais de fonctionnement	690	1,375,210 €	4,414,980 €
Inno'Campus : 3 plateformes technologiques		2,050,000 €	3,800,000 €
Inno'Campus : 2 troisièmes places (Pontivy & Vannes)*.		1,100,000 €	2,200,000 €
Total	690	4,525,210 €	10,414,980 €

**Un troisième lieu est déjà en projet à Lorient, financé par les collectivités locales. UNiTE en bénéficiera pour son Inno'Campus.*

2.2 AXE 2 : ASSURER LA COUVERTURE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'INNOVATION GRÂCE À DES OUTILS ADAPTÉS

Objectifs et transformations attendues

L'innovation est un **processus de transfert de connaissances** qui conduit, d'une manière ou d'une autre (un produit, une technique, une expertise) à une application. **UBS a l'intention de transformer, de compléter et d'articuler ses outils** afin d'améliorer la performance de ses activités d'innovation et d'en élargir le champ (des applications technologiques aux applications sociales), de faciliter la collaboration étroite avec les partenaires, ainsi que de renforcer ses compétences et ses matériaux par le biais du service. Pour ce faire, UBS a besoin :

> **des outils spécifiques** pour compléter les processus et les phases de maturation de la **chaîne de valeur de l'innovation** ;

> **un modèle économique adapté** qui combine les ressources des institutions, les régimes de financement public, le soutien des autorités locales et la participation des entreprises.

UNiTE créera 2 organes qui rassembleront des ressources opérationnelles spécifiquement dédiées aux projets et services axés sur l'innovation. Ils travailleront en **parfaite synergie avec les organes existants** et permettront de **soutenir et de développer les aptitudes, les compétences et le savoir-faire adéquats** au sein de l'UBS **pour répondre de manière appropriée aux besoins des acteurs socio-économiques. Les** actions développées dans cet axe seront des **leviers clés pour faire évoluer le paradigme de l'innovation à l'UBS d'une innovation poussée par la recherche à une innovation**

▪ Évaluation : Ce que nous avons déjà réalisé/ Ce qui reste à faire

Actuellement, UBS s'appuie sur **3 organismes** pour l'innovation et le transfert :

> **le cluster "Research & Innovation Partnerships"** : faisant partie du département de recherche d'UBS (DRUID), il apporte son soutien aux chercheurs pour identifier les opportunités de collaboration et les partenaires potentiels, monter des projets et en assurer le suivi.

> **Centre technique IRMA** (Institut Régional des Matériaux Avancés) : créé en 1989 à l'initiative d'acteurs institutionnels et académiques de la Bretagne et de Lorient, l'IRMA a développé, en collaboration avec des industriels, des technologies innovantes dans les domaines de l'environnement, des matériaux avancés et de l'énergie. Il génère actuellement un chiffre d'affaires annuel d'environ 1 million d'euros.

> **SATT *Ouest Valorisation***[12] Créée en 2012, la SATT *Ouest Valorisation* est une société de valorisation de la recherche publique. Elle agit pour le compte de 28 établissements de Bretagne et des Pays de la Loire. Ses objectifs sont de valoriser les résultats des laboratoires, de financer et d'accompagner le développement des technologies, et d'accélérer l'accès des entreprises à ces innovations.

Ces 3 organismes mettent en œuvre des fonctions essentielles aux activités de partenariat et de transfert de l'UBS, notamment au sein de l'écosystème local. Cependant, pour obtenir le **changement de paradigme** souhaité **en matière d'innovation, il** est nécessaire à la fois d'**engager l'ensemble de la communauté scientifique**, y compris les sciences fondamentales comme les SSH, et de **diffuser les besoins du territoire** à la R&D universitaire. Les outils existants ne sont pas destinés à mettre en œuvre cette dynamique. L'identification de nouveaux outils et leur mise en œuvre future a été, et sera, réalisée en étroite collaboration avec les organismes existants. Il est important de noter qu'UBS, comme toutes les universités françaises, forme et emploie des employés à durée déterminée dont les compétences peuvent être perdues à la fin de leur contrat. **L'un des principaux défis pour UBS est donc de maintenir l'expertise interne créée au fil des ans et d'attirer de nouvelles compétences**.

▪ Conditions de réussite

Pour développer de nouveaux outils personnalisés répondant aux besoins d'UBS et de ses partenaires, il est nécessaire de :

> **élargir l'implication des acteurs académiques** de tous les secteurs scientifiques, afin de les sensibiliser aux opportunités et contraintes du transfert, et de les responsabiliser dans le processus d'innovation ;

> **impliquer les autorités locales et régionales** afin qu'elles partagent les ambitions, les opportunités et les risques liés aux outils ;

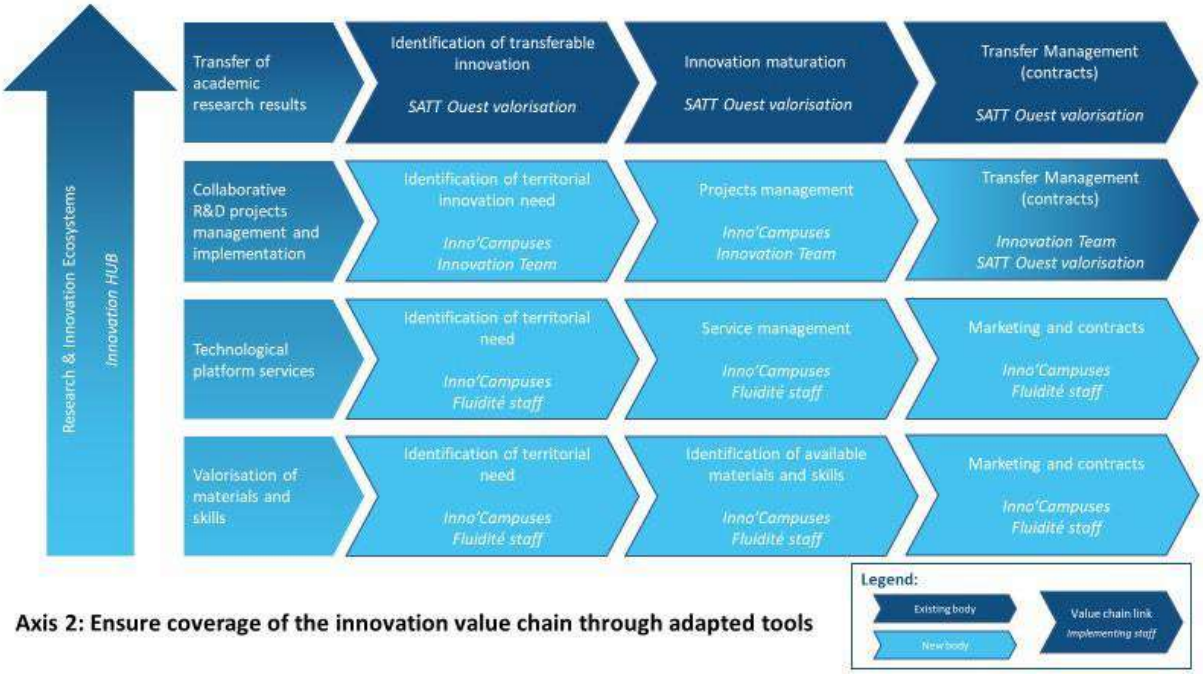
> **faciliter et sécuriser les** transactions financières et juridiques ;

[12] https://www.ouest-valorisation.fr/who-we-are/

> **s'appuient sur la collaboration avec le réseau local**, à toutes les étapes du développement du projet ;

> d'attirer, d'agréger et de maintenir les compétences d'innovation non académiques.

Au sein d'UNiTE, nous prévoyons de créer 2 organes qui compléteront parfaitement les organes existants, comme l'illustre la figure ci-dessous :



Axis 2: Ensure coverage of the innovation value chain through adapted tools

- ## Bloc de construction 2.1 : Équipe d'innovation

Nous allons créer **une équipe dédiée à l'innovation** pour promouvoir le développement de projets de R&D. Cette équipe sera transversale aux laboratoires et aux unités de recherche. Elle sera **transversale aux laboratoires et aux unités de recherche** et s'alignera sur les thèmes des Inno'Campus. L'Équipe Innovation mènera des **projets de recherche à moyen terme** visant à relever des défis non satisfaits. Elle s'appuiera sur l'excellence de la recherche académique des unités de recherche et sur les moyens et compétences des plateformes scientifiques et technologiques et de la filiale *Fluidité*. Elle accueillera des **enseignants-chercheurs de l'UBS ainsi que des chercheurs et ingénieurs d'entités privées et publiques**, dans le cadre de conventions de projets.

Pour engager notre communauté dans des activités de recherche orientées vers l'innovation et pour stimuler l'émergence de nouvelles idées, nous lancerons des **appels à projets** visant à promouvoir les collaborations internes et externes (cf. § 4). Ces appels seront couplés à des financements externes (tels que le plan de relance pour la préservation des emplois en R&D).

Afin que l'équipe d'innovation atteigne une masse critique, nous ouvrirons successivement **3 chaires thématiques de jeunes professeurs pour les jeunes universitaires** qui travaillent sur des **recherches orientées vers l'innovation**. Pour leur permettre d'atteindre leur plein potentiel, ils recevront : *i)* une enveloppe financière leur permettant d'engager du personnel supplémentaire,

ii) être soutenus par des chercheurs expérimentés de l'équipe d'innovation, et *iii)* être soutenus par les programmes existants de l'UBS[13] et de Breton[14] dans la mise en œuvre des projets de collaboration.

L'équipe d'innovation sera une **structure dédiée à l'UBS**. Afin de promouvoir les interactions avec les parties prenantes externes, son personnel sera principalement situé dans l'Inno'Campus concerné. Les projets de recherche collaborative, les doctorats conjoints université-entreprise (*thèses Cifre, thèses d'apprentissage*) et les postdocs seront les principaux dispositifs de mise en œuvre.

- *Réalisations attendues et impact transformateur*

En tant qu'interface entre plusieurs acteurs, l'Innovation Team alimentera la stratégie interne d'UBS sur le développement des activités de recherche et d'enseignement. Après 10 ans, les impacts attendus de l'équipe d'innovation sont les suivants[15]:

> **augmentation du nombre d'enseignants et de chercheurs impliqués dans des collaborations** avec l'équipe d'innovation et la *filiale Fluidité* ;

> **augmentation du nombre de thèses de doctorat industrielles** (notamment celles en collaboration avec le secteur privé par le biais du dispositif CIFRE) et **renforcement de la visibilité des Inno'Campus** ;

> **la transformation de nos stratégies de recrutement et de progression de carrière**, reconnues comme les meilleures pratiques au niveau national, pour renforcer les activités orientées vers l'innovation ;

> **augmentation du nombre de demandes de propriété intellectuelle** et de créations de start-up.

- *Demande de financement - Bloc de construction 2.1 : Équipe d'innovation*

	Total personne.mois	Financement demandé	Coût total
Équipe d'innovation : personnel de soutien et frais de fonctionnement	210	415,070 €	1,342,880 €
Chaires de jeunes professeurs : personnel de soutien et frais de fonctionnement	468	600,018 €	3,068,616 €
Appel à projets (recherche et innovation)		1,280,000 €	1,280,000 €
Total	678	2,295,088 €	5,691,496 €

Bloc de construction 2.2 : *Fluidité* - Filiale privée

La nécessité d'un soutien plus large et plus durable a souvent été soulignée par les partenaires industriels (notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire et de l'ingénierie des matériaux) comme un levier clé de l'innovation. Nous allons créer une filiale privée, nommée *Fluidité*, pour **promouvoir, fluidifier et soutenir le transfert de connaissances et de technologies ainsi que la recherche collaborative.** Elle interagira également avec les entreprises pour la gestion des contrats de recherche privés. La filiale privée sera détenue par UBS et partagée avec la SATT *Ouest Valorisation*. *Fluidité sera* chargée de deux activités principales : i) assurer le développement, avec l'aide d'ingénieurs spécialisés, de la recherche appliquée par des services directs aux entreprises ; ii) soutenir les chercheurs dans la commercialisation des compétences et des équipements, par un réseau fin.

[13]Principalement un service de recherche et de partenariat faisant partie de l'UBS Research- en français, *Direction de la Recherche Universitaire, de l'Innovation et de la Formation Doctorale,* ou DRUID.
[14] Par exemple, 2PE Bretagne - Plate-forme pour les projets européens : https://2pe-bretagne.eu/.
[15] Plus de détails sont fournis au § 2.3 et dans la feuille de route détaillée en annexe.

avec les acteurs socio-économiques du territoire. Ces missions sont distinctes et complémentaires de celles de la *SATT Ouest Valorisation*[16]qui sera actionnaire de la nouvelle filiale d'UBS. La SATT *Ouest Valorisation* continuera à soutenir les activités de *Fluidité* par la gestion de la propriété intellectuelle et le financement de la maturation. Plus précisément, *Fluidité* va :

- exécuter des **services fournis par des ingénieurs spécialisés** recrutés à cette fin
- **les services** contractuels **des laboratoires et des plateformes** sur des projets de recherche collaborative
- fournir des activités de conseil
- organiser des événements scientifiques
- soutenir l'accueil d'entreprises innovantes en partenariat avec les structures du territoire telles que les incubateurs et les Inno'Campus.

Fluidité étudiera le développement de services dans de nouveaux secteurs comme l'électronique embarquée, l'agroalimentaire, l'hydrogène et la cybersécurité.

Fluidité sera une société privée (SAS). Des structures similaires ont déjà montré leur efficacité pour favoriser l'innovation et les partenariats dans d'autres régions françaises et dans d'autres pays[17]. La gestion des contrats, du personnel et des ressources sera plus proche de celle des entreprises privées, ce qui permettra une interaction plus adaptée et plus agile avec nos partenaires. La filiale facilitera le co-investissement en équipements et matériels avec nos partenaires privés ainsi que l'embauche, la formation, la promotion et le maintien des ressources humaines dédiées à la **recherche appliquée et contractuelle**. La capitalisation des revenus des activités de transfert, via des services de recherche directe avec des partenaires privés, sera également facilitée. Les redistributions et les bénéfices permettront de réinvestir une partie de ces revenus dans de nouvelles capacités technologiques et d'innovation.

Fluidité aura un modèle économique durable et sera autosuffisant dans les cinq ans suivant sa création. Ce sera un critère fondamental pour évaluer le succès de sa mise en œuvre et sa durabilité. Un plan d'affaires a été élaboré. Combiné à l'expérience d'IRMA au cours des 8 dernières années, il démontre la faisabilité de ce modèle.

- *Réalisations attendues et impact transformateur*

La création de *Fluidité sera une* étape essentielle pour qu'UBS se positionne comme un moteur de l'innovation sur notre territoire, tendant vers l'exploration de nouveaux domaines et niches en prévision d'éventuelles opportunités futures. Elle contribuera ainsi à placer le Morbihan à l'avant-garde des secteurs émergents. La création de *Fluidité* permettra d'augmenter tant notre capacité interne à répondre aux demandes de nos partenaires que le transfert de connaissances et de technologies, tout en améliorant l'attractivité et le développement des Inno'Campus. En 10 ans, *Fluidité* devrait augmenter de manière significative le volume et la qualité de notre portefeuille de PI, mesurés par les actifs transférés et générateurs de revenus (voir les jalons au § 2.3 et la feuille de route détaillée en annexe).

- *Demande de financement - Bloc de construction 2.2 : Fluidité*

[16] https://www.ouest-valorisation.fr/who-we-are/
[17] Voir par exemple les filiales Floralis, de l'Université de Grenoble Alpes, ou Capacity, de l'Université de Nantes,

UCLB de l'University College London ou CIT UPC de l'Université Polytechnique de Catalogne.

	Total personne.mois	Financement demandé	Coût total
Fluidité : personnel de soutien et frais de fonctionnement	90	207,535 €	516,805 €
Fluidité : capital d'amorçage			500,000 €
Total	90	207,535 €	1,016,805 €

2.3 AXE 3 : RENFORCER LA PROFESSIONNALISATION DE NOTRE OFFRE DE FORMATION

▪ Objectifs et transformations attendues

En matière de formation, notre époque est marquée par de **profondes transformations,** et il s'agit désormais d'**accompagner la création de nouveaux métiers, de nouveaux statuts, et de nouvelles pratiques professionnelles** (télétravail, nomadisme professionnel, travail indépendant). Pleinement conscient de la nécessité de préparer nos étudiants, le projet UNiTE vise, d'ici 10 ans, à placer l'UBS parmi les **modèles d'universités capables de transformer et d'adapter de manière réactive leur offre de formation et leurs méthodes pédagogiques aux besoins des apprenants, des employeurs et de leurs employés.**

▪ Évaluation : ce que nous avons déjà réalisé / ce qui reste à faire

Au fil des années, l'UBS a déjà mis en place **différents outils pour répondre aux besoins d'innovation en matière de formation**, via le Comité d'orientation de l'innovation pédagogique (2019), la mise en place d'une vice-présidence dédiée à la formation et à l'innovation pédagogique et d'un point de vue opérationnel, un service d'accompagnement pédagogique des enseignants (le SUP, créé en 2013). L'UBS a su tisser des liens avec l'écosystème territorial et s'appuie pour cela sur (i) un organisme de formation par apprentissage (OFA) créé en juin 2019, (ii) une certification QUALIOPI (depuis juin 2022) et (iii) une approche par compétences (APC) coordonnée par le SUP et déployée dans les composantes.

Si le HCERES a salué ces évolutions significatives, l'objectif d'UNiTE est de faire **évoluer significativement les méthodes d'enseignement et les procédures de certification en mettant en place des projets pédagogiques innovants**. De nouveaux modes d'apprentissage et d'enseignement pourront ainsi émerger, **dont le projet HIT, lauréat du programme " Territoires d'innovation "**, est un précurseur : grâce à une gestion partagée entre collectivités, acteurs socio-économiques et organismes de recherche et de formation, Lorient devient un véritable terrain d'expérimentation pour la création et la mise en œuvre de nouvelles méthodes pédagogiques adaptées aux métiers de demain liés au handicap.

La transformation de l'offre de formation d'UBS doit donc se faire en intégrant à la fois les évolutions des secteurs et les besoins des entreprises. Cela passera par l'introduction de cours liés à la transition écologique et au changement climatique dans tous les cursus, ainsi que par la prise en compte des évolutions du marché du travail et des attentes des étudiants par une plus grande individualisation des cours. **Notre organisation doit donc s'efforcer de faire preuve d'une plus grande agilité** pour **adapter en permanence nos offres éducatives.** Pour y parvenir, nous devrons également apporter un soutien spécifique à **notre corps enseignant dans la transformation des contenus et des méthodes pédagogiques**, avec l'aide des SUP.

- **Conditions de réussite**

Pour renforcer notre modèle d'université orientée vers la professionnalisation de ses étudiants, nous devons remplir plusieurs conditions :

> Renforcer le suivi de la réussite des étudiants de la L1 à l'insertion professionnelle afin de construire une véritable stratégie souple, agile et adaptable à l'évolution des besoins des acteurs locaux et des étudiants.

> Assurer la disponibilité et la reconnaissance des enseignants.

> Intégrer pleinement la sensibilisation à l'esprit d'entreprise dans les activités éducatives : promouvoir l'intrapreneuriat et faciliter l'implication dans des projets sociaux.

> Systématiser les méthodes d'identification des compétences recherchées sur le marché du travail.

- **Bloc de construction 3.1 : Adaptation continue de l'offre de formation grâce au SIRIP**

Quatre facteurs principaux contribuent à la réalisation de ce bloc de construction :

> **Des services d'orientation dédiés**, au début et à la fin des études des étudiants, et un soutien dans le développement des trajectoires professionnelles des étudiants.

> **Un contenu pédagogique agile**, nourri par l'évolution du marché du travail et des profils professionnels attendus.

> **des méthodes pédagogiques "transformatives"** pour préparer au mieux les étudiants.

> **Des infrastructures et des technologies numériques appropriées** pour optimiser les conditions

d'étude à l'université. Pour réaliser cet élément constitutif, nous devons :

1. Disposer d'une cartographie claire et détaillée des **compétences, des secteurs, des opportunités professionnelles, et de la réussite des**

l'intégration professionnelle afin de transformer la conception de notre offre de formation initiale et d'apprentissage tout au long de la vie.

2. **Identifier et réduire l'écart entre le contenu éducatif et les attentes de nos partenaires industriels,** qui sont particulièrement intéressés par des formations qualifiantes courtes permettant à leurs employés d'accroître leurs compétences.

3. Suivre les activités d'insertion professionnelle et d'accompagnement de carrière**, ce qui nous permettra de prendre les mesures correctives nécessaires** par le biais des conseils de perfectionnement installés dans chaque formation.

Afin de mettre en œuvre toutes ces actions de manière concertée, une **nouvelle structure appelée SIRIP (*Service d'Ingénierie pour la Réussite & l'Insertion Professionnelle*)** va donc voir le jour :

1. développer une **interface numérique permettant la cartographie initiale,** des secteurs d'activité alignés sur les thèmes des Inno'Campus.

2. **mettre en place et gérer un "Observatoire des emplois"** pour cartographier les partenaires industriels de l'université.

3. **intégrer les données quantitatives et qualitatives** (par exemple, les données des enquêtes sur la qualité des stages) et faciliter leur utilisation par les responsables des programmes d'enseignement.

- *Réalisations attendues et impact transformateur*

> Création d'une formation (initiale mais surtout continue) par Inno'Campus et par an dès le départ grâce au mapping.

> Deux projets sont déjà proposés au début du projet :

- la création du BUT Gestion administrative et commerciale des organisations (GACO) au sein de l'Inno'Campus agro-agri de Pontivy ;

- la création d'une filière "Génie énergétique, électrique et hydrogène" à l'école d'ingénieurs ENSIBS : 200 recrutements sur 5 ans ont été identifiés, 24 entreprises soutiennent le projet de formation.

> Poursuivre le développement de cursus de licence et de master offrant la modalité de l'alternance dans les domaines des SHS et des Sciences et Technologies.

> Proposer un programme de doctorat en alternance après le master afin de renforcer le recrutement de doctorants.

- *Demande de financement - Module de base 3.1 : Adaptation continue de l'offre de formation grâce au SIRIP*

	Total personne.mois	Financement demandé	Coût total
Ingénierie Service pour succès et l'intégration professionnelle (SIRIP)	306	1,435,608 €	2,102,958 €
Total	306	1,435,608 €	2,102,958 €

- Bloc de construction 3.2 : Une "boîte à outils" de formation par et pour les territoires

Les activités de suivi et de cartographie du SIRIP seront utilisées par le Service de Formation Professionnelle et de l'Alternance (SFPA), dans la conception de programmes modulaires et combinables par compétences pour répondre aux besoins de formation professionnelle des entreprises. Pour répondre aux défis des transitions de notre société, nous concevrons également des activités favorisant les échanges entre les étudiants et les acteurs socio-économiques, afin de faciliter leur insertion professionnelle. Par exemple, nous impliquerons des partenaires privés et publics dans le développement de projets répondant à des défis spécifiques (appelés "Jeunes Pousses") et axés sur les transformations sociétales et économiques liées aux thématiques d'Inno'Campuses. Les étudiants coopéreront avec leurs pairs et des intervenants extérieurs pour résoudre des problèmes du monde réel lors de hackathons ou de groupes de travail dédiés. Les espaces partagés des Inno'Campuses seront particulièrement adaptés à ces initiatives.

Les professionnels seront impliqués dans la conception et la mise en œuvre de ces nouvelles offres de formation mais aussi dans la mise en avant des opportunités d'emploi qui résulteront de la création d'un réseau d'anciens d'UBS (**RéseaUBS)** et de leur implication dans la sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat via **Start-sUP.**

UniTE facilitera également l'engagement des enseignants par le biais du système **Pro-Form**, qui fournit :

- **des appels à projets internes** ciblant des équipes pédagogiques mixtes d'enseignants et de professionnels pour le développement de micro-programmes modulaires et combinables (DU, cours de courte durée ou blocs de compétences) ;
- **des dispositifs favorisant l'implication des enseignants et enseignants-chercheurs :** congé de projet pédagogique pour la **création de micro-programmes** qui sont équilibrés par le recrutement d'enseignants contractuels ;
- **le soutien aux enseignants par le biais du SUP** (le service de soutien pédagogique aux enseignants) ;
- **prime à l'engagement des enseignants** pour la création de ces formations courtes.

L'engagement des acteurs professionnels reposera principalement sur la Fondation UBS, qui dispose d'un large portefeuille et de riches relations avec le secteur industriel. L'initiative de

Compagnonnage (Mentoring) financera la participation à des cours dans des universités partenaires internationales qui ont des activités similaires.

les spécialisations thématiques[18] et leurs partenaires industriels. Les Inno'Campus auront une place centrale dans la mise en œuvre de ces nouvelles formations en étant un lieu d'interface et grâce aux espaces partagés, conçus pour la mise en œuvre de nouvelles pratiques pédagogiques. Les InnoCampus accueilleront également des écoles d'été thématiques qui favoriseront la visibilité internationale de notre territoire et renforceront son attractivité.

- *Réalisations attendues et impact* transformateur

En donnant à nos services internes les moyens de soutenir l'orientation des étudiants et des enseignants, nous visons, au cours des 10 prochaines années, à.. :

> Promouvoir l'offre éducative orientée vers les formations professionnelles et les besoins des entreprises ;

> Créer, au moins, un micro-programme chaque année dans chaque Inno'Campus ;

> Augmenter le pourcentage de professionnels externes impliqués dans l'enseignement des modules de nos programmes de formation professionnelle (l'objectif actuel est de 30%) ;

> Créer un nouveau diplôme professionnel (diplômes universitaires) par an par Inno'Campus.

- *Demande de financement - Bloc de construction 3.2 : "boîte à outils" de formation par et pour les territoires*

	Total personne.mois	Financement demandé	Coût total
Pro-Form	516	1,587,428 €	2,477,228 €
Appel à projets		1,250,000 €	1,250,000 €
RéseaUBS	60	209,400 €	209,400 €
Start-sUP	72	241,280 €	859,820 €
Mentorat et cours d'été - Université d'été		70,000 €	139,756 €
Total	648	3,358,108 €	4,936204 €

[18] Par exemple, l'Université de Vigo (Espagne), l'Université du Québec Trois Rivières (Canada) et l'Université de Limerick se concentrent sur le génie industriel ; l'Université libre de Bruxelles (ULB, Belgique), la Hochschule Offenburg (Allemagne), l'Université de technologie de Tallinn (Estonie) se sont spécialisées dans les cyber-

2.4 FEUILLE DE ROUTE, JALONS ET KPI DE UNITE

La feuille de route d'UNiTE, ses étapes et ses principaux indicateurs clés de performance montrent notre ambition mais aussi la faisabilité de ce projet. Ils sont à la fois nécessaires à sa mise en œuvre, et un outil de communication pour la communauté interne d'UBS et ses communautés externes. Cette feuille de route est un point de départ qui sera continuellement surveillé et adapté si nécessaire.

		1 year after launching	5 years after launching	10 years after launching
Axis 1: Develop interface spaces	Building block 1.1 Inno'Campuses	Implementation and development roadmaps are defined and widely disseminated	The good practices implemented in the Inno'Campuses are known nationally	The good practices implemented in the Inno'Campuses are known internationally
Axis 2: Ensure coverage of the innovation value chain	Building block 2.1 Innovation Team	The team is set up and operational The 3 thematic Chairs are open	Significant increase in academic staff involved in activities with the Innovation Team and Fluidity (+30%)	Transformations in recruitment and career development strategies, valuing innovation-oriented activities, are considered best practices at the national level
	Building block 2.2 Fluidité	Management, governance and statutes are defined The subsidiary is operational	Integration and strengthening of transfer units in additional areas in line with its roadmap	
Axis 3: Strengthen the professionalization of our training offer	Building block 3.1 Continuous adaptation of the training offer	Setting up of SIRIP Mapping of existing and evolving skills, opportunities and needs	Increasing the share of educational programs supported by professional development councils and the active participation of professionals in program design	The number of work-study programs, from bachelor's to doctorate level, is constantly increasing, particularly in the social sciences and humanities. They are adapted to the needs of the territories, created with professionals and are an example in France and internationally.
	Building block 3.2 A training "toolbox" by and for the territories	The various tools are in place: - Pro-form for the training modules - Start-sUP program - Setting up of the Compagnonnage	The training offer is adapted to the needs of professionals. It is rapidly expanding with the creation of 3 professional diplomas and 3 microprograms per year (1 per Inno'Campus)	Professional training is constantly evolving and adapted to the evolving needs of learners and professionals, Inno'Campuses are a model for the joint development of training

Indicators	Expected results		Actions concerned		
	To +5 years	To +10 years	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Number of start-ups and SMEs hosted	6	15	1.1		
Number of companies with which there is more than 1 collaboration contract	60	100	1.1	2.1;2.2	
Number of engineers shared with a company	40	60	1.1	2.1;2.2	
Number of service contracts / private collaborations	300	400	1.1	2.1;2.2	
Volume of co-investment (equipment shared with industrials)	2M€	5M€	1.1	2.2	
Number of work-study students (including CIFRE)	35	70	1.1	2.1	
Number of patents in co-ownership with an industrial	25	40		2.1	
Number of participants in seminars/academic events / Private sector related to Inno'Campuses themes	x1,5	x2		2.1	
Number of micro-programs produced / year/ Inno'Campus	10	40			3.2
% external professionals involved in module teaching	30%	50%			3.1; 3.2
Number of DUs created / year aligned with Inno'Campuses	7	20			3.2
Number of thematic training workshops (tailor-made for companies)	30	60	1.1		3.2
Number of student projects tutored (start-ups) via Inno'Campuses	10	30	1.1		3.2
Number of multidisciplinary publications				(piloting)	
% deposit on HAL of scientific production		90%		(piloting)	

3 CADRE DE GESTION

3.1 MOBILISATION DE LA COMMUNAUTÉ UBS

Afin de mobiliser l'ensemble de la communauté scientifique autour des objectifs d'UNiTE, des **Appels à Projets** seront régulièrement déployés. En cohérence avec les axes stratégiques définis au sein des Inno'Campus, les Appels viseront à **activer des collaborations internes et externes** ; à promouvoir une **approche pluridisciplinaire** ; à **soutenir des initiatives innovantes tant en matière de R&D que d'enseignement** (modules courts pour la formation tout au long de la vie, diplômes professionnels, développement d'actions Science avec et pour la Société...). Les critères de sélection incluront la capacité à obtenir des financements complémentaires, liés au monde socio-économique. Pour maximiser l'implication des acteurs dans ces appels, deux leviers seront activés :

> **la reconnaissance de leur implication** et de **leurs** actions via leur intégration **dans les systèmes d'évaluation et de développement professionnel ainsi que dans les systèmes de rémunération**. Des primes d'incitation liées aux contrats de R&D réalisés dans les Inno'Campus, ainsi que des compensations liées à la création de modules de formation courts pour la formation tout au long de la vie, seront créées. Le transfert des connaissances et des compétences vers les entreprises sera encouragé par le biais de services de formation et de contrats d'auteur pour valoriser ces actions.

> Le personnel souhaitant s'impliquer dans les actions des Inno'Campus sera **déchargé d'une partie de ses activités traditionnelles de recherche et d'enseignement** grâce à.. :

- l'utilisation des systèmes existants tels que le congé de recherche (CRCT) et le congé de formation (CPP)
- l'établissement d'accords permettant de détacher du personnel de recherche sur des projets spécifiques.

Ils bénéficieront également du soutien de **nouveaux employés** grâce à leur recrutement par le développement d'activités de partenariat (cf. bloc de construction 3.2 Pro-form).

3.2 TRANSFORMER NOTRE OFFRE DE SERVICES NUMÉRIQUES

Pour soutenir la mise en œuvre de notre Hub d'innovation, il est essentiel de transformer et d'adapter notre offre de services numériques. Deux actions ont été identifiées à cet égard :

> le développement d'un Système d'Information et de services numériques pouvant traiter et soutenir les actions de recherche et de formation menées avec nos partenaires socio-économiques : plateforme moderne de contenus et de services pensée comme une "digital workplace", outils de communication et de travail collaboratif, soutien à la modularité des espaces pédagogiques et scientifiques, déploiement d'un CRM, etc.

> reconstruire l'architecture du système d'information qui doit être simplifiée, standardisée, complétée, mise à jour et sécurisée.

Pour ce faire, le renforcement de l'infrastructure, y compris la promotion de la sobriété énergétique, sera envisagé ainsi qu'une gestion du portefeuille de projets.

3.3 UNE GOUVERNANCE EFFICACE AU SERVICE DE NOTRE VISION

Le VP Innovation et le VP Recherche seront chargés de la gestion stratégique du projet UNiTE.

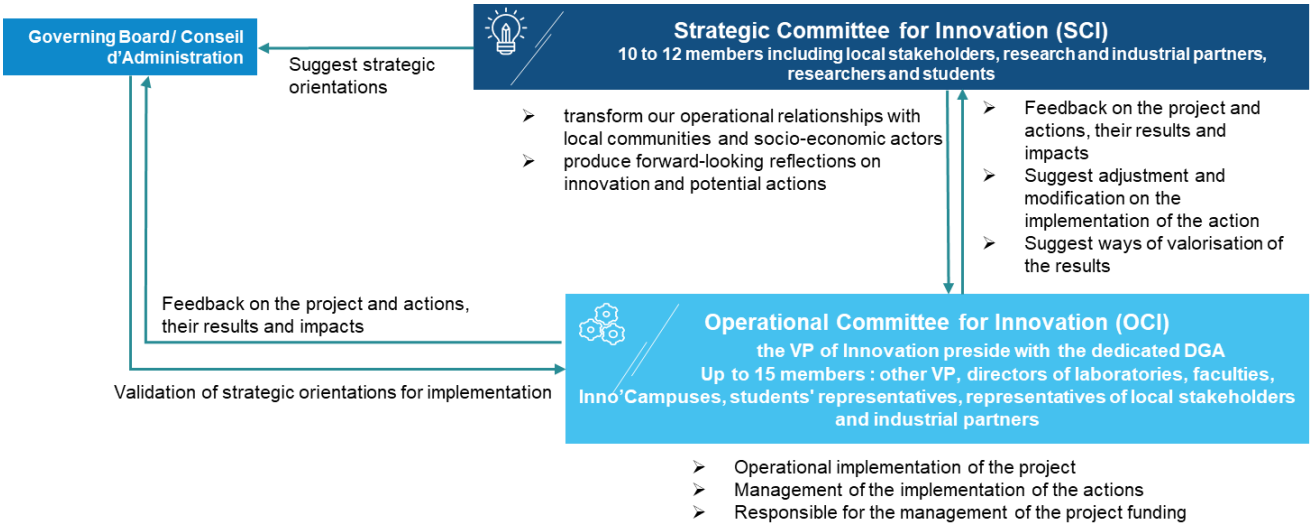
Comme le projet fait partie intégrante de la stratégie globale de l'université, il est essentiel de combiner l'innovation et la recherche à un niveau stratégique, l'un assurant l'intégration des besoins externes au cœur

des pratiques, l'autre renforçant la diffusion du changement de paradigme auprès des acteurs de la recherche et du développement. La présidence de l'université préside naturellement le comité stratégique pour assurer l'intégration d'UNiTE au cœur des pratiques de l'université.

Un directeur général adjoint (" DGA ") dédié, sera en charge de la mise en œuvre opérationnelle. Le DGA s'appuiera sur le récent recrutement du " responsable des partenariats stratégiques et du développement commercial ". La personne recrutée pilotera également le réseau d'anciens RéseaUBS au sein de la Fondation, et le déploiement du CRM avec le Service de la réussite et de l'insertion professionnelle des étudiants.

- ## Comités stratégiques et opérationnels pour l'innovation

Grâce à UNiTE, nous voulons accélérer le changement de paradigme de l'innovation au cœur d'UBS. Pour faciliter et promouvoir ce changement de manière stratégique et systématique, une structure de gouvernance spécifique du projet est nécessaire. Elle sera composée d'un **Comité stratégique pour l'innovation (SCI) et d'un Comité opérationnel pour l'innovation (OCI).** Ils interagiront avec le conseil d'administration, instance finale de décision au sein d'UBS.



Le SCI se réunira deux fois par an et le BEC se réunira au moins tous les 3 mois. Pour assurer une capacité d'intervention efficace et rapide, un Core Team constitué par le VP Innovation, le DGA et les 3 responsables des Inno'Campuses sera mis en place. Cette Core Team veille au suivi étroit des actions et se réunira toutes les 2 semaines. Les services administratifs et de soutien existants et nouveaux soutiendront l'OCI et la Core Team dans leurs tâches, en particulier le nouveau Bureau pour la gestion de la qualité, détaillé ci-dessous.

Le BEC jouera un rôle clé dans le processus d'allocation des fonds UNiTE, puisqu'il préparera une proposition de budget détaillée. L'organe chargé d'approuver le budget d'UNiTE restera le conseil d'administration d'UBS.

- *Demande de financement - Actions et gestion transversales*

	Total personne.mois	Financement demandé	Coût total
Comité stratégique pour l'innovation	150	335,070 €	644,340 €
Comité opérationnel pour l'innovation	150	697,560 €	1,006,830 €
Transformer les services d'information numériques	240	1,395,120 €	1,395,120 €
Total	540	2,427,750 €	3,046,290 €

Pilotage de l'Inno'Campus

Dans le cadre de l'OCI, les activités de chaque Inno'Campus seront dirigées par un manager UBS, en interaction avec les acteurs socio-économiques et scientifiques. Ils seront chargés de coproduire les feuilles de route stratégiques des Inno'Campus, d'organiser l'appel à projets, de promouvoir leurs activités de prestation de services et de collaboration, de soutenir les initiatives des citoyens et des étudiants, de développer des événements en faveur de la science avec et pour la société, etc.

Pilotage de *Fluidité* - filiale privée

Les détails des statuts, de la gouvernance et du pilotage de *Fluidité seront* déterminés à la fin de la première année du projet UNiTE (cf. § 2.3 et annexe 5). Nous nous référerons à des référentiels pertinents pour élaborer les statuts et sa mise en œuvre tels que la filiale de l'Université de Nantes, CAPACITÉS[19]qui se concentre sur 4 domaines stratégiques : Numérique/AI, Avenir de la santé, Mer/Environnement, Industrie du futur.

- La filiale sera présidée par UBS en tant que personne morale, et UBS détiendra au moins 80% des titres de la filiale UBS Transfer. Des discussions sont en cours avec la SATT Ouest Valorisation au sujet des 20% restants.
- Le président de la filiale est représenté par une personne, qui sera le président d'UBS ou son délégué. UNiTE et *Fluidité* auront le même comité stratégique.

3.4 ASSURER UNE GESTION EFFICACE DE LA QUALITÉ

Le suivi et la garantie de la qualité des initiatives de l'UNiTE et de leur mise en œuvre générale constituent un objectif clé et transversal. Dans le cadre de notre stratégie institutionnelle, nous prévoyons de renforcer la gestion de la qualité dans l'ensemble de notre université, avec la création d'un **Bureau de gestion de la qualité**, directement rattaché à la présidence. Nous ne demandons pas de financement pour ce bureau dans le cadre du projet UNiTE, car nous allouerons des ressources internes pour réorganiser nos services de pilotage et assurer la mise à niveau des compétences, ce qui conduira à la création de ce Bureau. Cette initiative sera mise en œuvre au cours de la première année du projet UNiTE, qui bénéficiera donc de l'appui de ce bureau pour le suivi de ses actions. Le chef du Bureau pour la gestion de la qualité sera le représentant administratif (DGA) au sein du Comité opérationnel pour l'innovation (OCI). D'autres services concernés, tels que les départements des ressources humaines, des affaires financières, de la stratégie, de la logistique et de la maintenance des actifs, contribueront également à la bonne mise en œuvre du projet UNiTE.

[19] https://capacites.fr/

Afin de garantir la transparence et la responsabilité dans l'utilisation des fonds reçus, nous partagerons régulièrement avec nos communautés et partenaires tous les éléments pertinents relatifs à l'évolution de nos activités et projets liés à l'innovation, notamment les données sur les indicateurs et jalons UNiTE présentés au § 2.3 et en annexe.

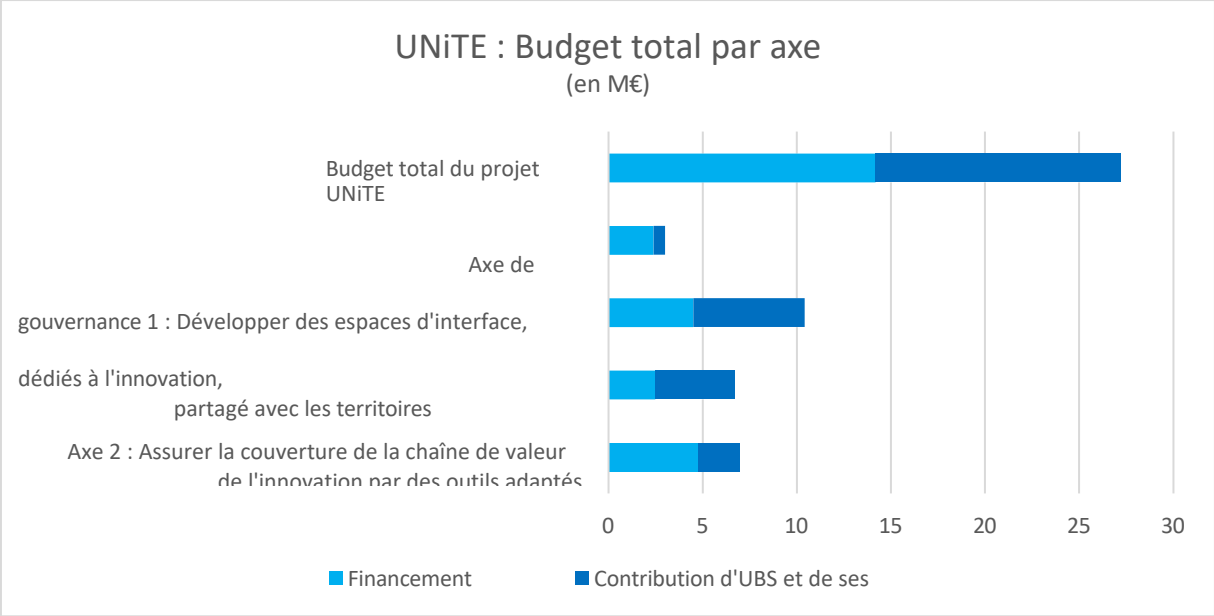
Une communication régulière et transparente sur notre vision stratégique et opérationnelle est essentielle pour impliquer nos communautés internes et externes dans la nouvelle dynamique que nous voulons impulser. C'est pourquoi nous prévoyons de mettre en place une stratégie de communication dédiée pour soutenir la gestion du changement et informer régulièrement nos communautés sur notre trajectoire de transformation.

4 JUSTIFICATION DU FINANCEMENT

4.1 APERÇU DU COÛT ET DU FINANCEMENT DEMANDÉ

Le financement total demandé sur les 10 années du projet UNiTE est estimé à 16M€ et représente 38% du montant total du projet, estimé à 42M€.

Un aperçu du coût et du financement demandé par axe est présenté ci-dessous (sans les frais de gestion et les frais généraux).



Les détails du financement demandé pour chaque bloc de construction ont été présentés dans les § 2 et § 3, en correspondance avec le poste pour lequel la demande est faite.

Le financement ExcellenceES demandé pour UNiTE nous permettra de mettre rapidement en œuvre ses actions clés : il sera complété et amplifié par les financements que nous recueillerons à travers des appels à projets pertinents, au niveau régional, national et international et aussi grâce à la contribution continue de nos partenaires, le CNRS et l'IFREMER qui sont tous deux impliqués dans l'Axe 1.

De plus, tous les nouveaux équipements d'Inno'Campus seront cofinancés par les acteurs locaux. Le financement ExcellenceS requis correspond à 50% du coût total pour tous les équipements, sauf pour l'extension du laboratoire public-privé Prodiabio sur le campus de Pontivy, pour lequel ~62% du coût

L'excellence sous toutes ses formes

est demandé

par le biais du projet UNiTE. Les acteurs locaux soutiendront également le volet immobilier des Inno'Campus. Dans chaque territoire, des investissements immobiliers sont prévus, pour un montant total de plus de 30 M€ qui renforceront le rôle d'interface d'UNiTE (Lorient : Compositic 2, Port-Lab ; Vannes : Campus Data Sciences & Cyber Defense ; Pontivy : Campus Braise incluant Prodiabio).

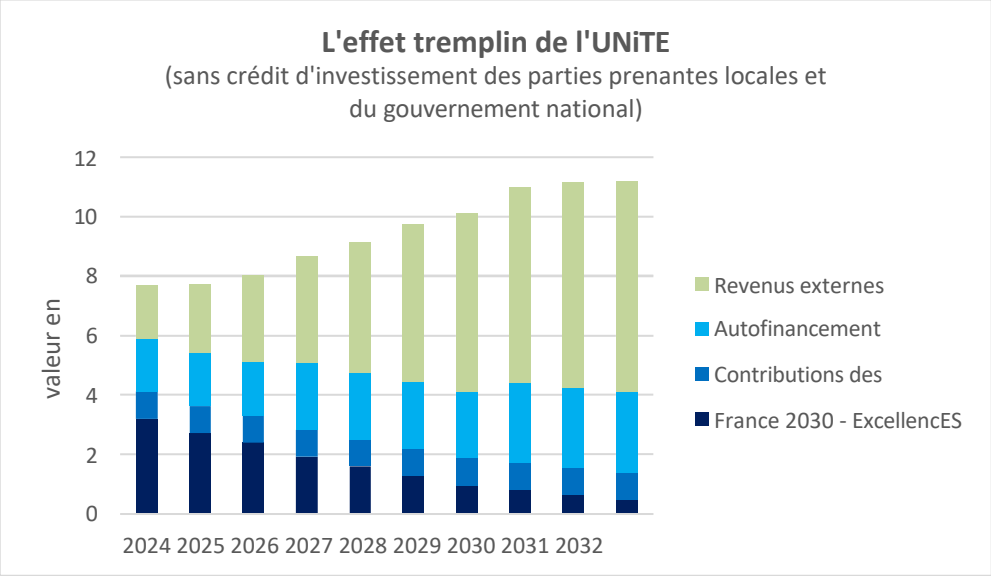
4.2 MODÈLE D'ENTREPRISE DE UNITE

Le modèle économique est conçu pour assurer la durabilité des actions d'UNiTE. Le financement demandé sera utilisé comme fonds d'amorçage pour induire un effet "tremplin", afin d'assurer un démarrage et une mise en œuvre rapides des actions. Cet effet " tremplin " induira sur les 10 années du projet un triplement des recettes externes, avec un montant global de recettes externes estimé à 35 M€, chiffre d'affaires de *Fluidité* inclus :

> Plus de 50% du financement de France 2030 sera mobilisé pour les 3 premières années.

> L'effet "tremplin" commencera dès ces 3 premières années.

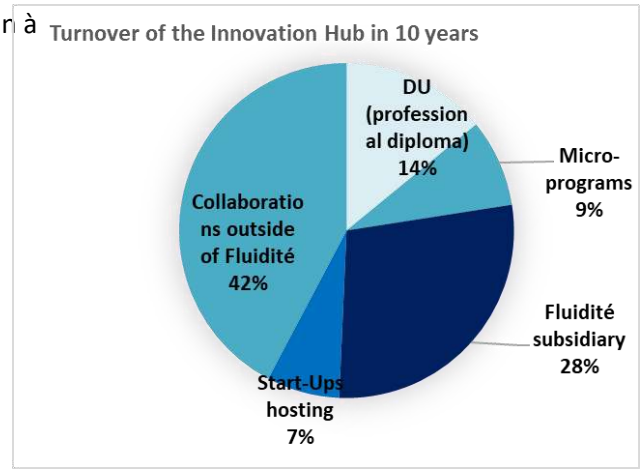
> Le modèle économique permettra d'aller plus loin dans la transformation initiée grâce au financement initial.



Ce modèle a été construit sur la base d'une croissance significative des **services et des contrats de collaboration** ainsi que des **programmes d'apprentissage courts et des diplômes professionnels.** Pour estimer la croissance respective de ces deux secteurs, certains éléments clés ont été identifiés tels que :

- Les activités de *Fluidité* vont doubler le chiffre d'affaires d'IRMA (de 1 M€ à 2 M€)
- Grâce à la mise en œuvre des actions (Innovation Team, activités des plateformes, multiplication des appels à projets), les contrats de recherche collaborative devraient passer de 1,4 M€ à 3 M€.
- avec un objectif de 40 micro-programmes créés à 10 ans, on peut s'attendre à 1.200 jours de formation à 500 €/jour
- en se basant sur l'objectif de 20 diplômes professionnels créés à 10 ans, on peut s'attendre à un chiffre d'affaires de 1 M€ : 20 étudiants/diplôme et 2.500€/étudiants

Un chiffre d'affaires attendu du Hub d'innovation à 10 ans est estimé à 7,1 M€ avec environ 75% provenant des activités de R&D et 25% des activités de formation.



Conformément à ce modèle d'entreprise, le **financement des ressources humaines** a été demandé uniquement pour les années de démarrage de l'UNiTE pour ces actions :

- *Fluidité* - filiale privée : un financement est demandé pour le personnel de soutien pendant les 5 premières années
- RéseaUBS : un financement est demandé pour le personnel de soutien pour les 5 premières années
- Start-sUP : un financement est demandé pour le personnel de soutien pendant 6 ans

L'université est en mesure d'autofinancer une grande partie du projet UNiTE, estimée à environ 300 k€ par an, grâce à une situation financière maîtrisée, avec une trésorerie confortable (> 30 jours sur le budget initial 2023). Entre 500 k€ et 1 M€ par an sont dédiés à son plan pluriannuel d'investissement pour la formation et la recherche.

Concernant le financement alloué au projet dans le cadre de cet appel à projet (cf. §3.2), le conseil académique sera responsable de l'attribution et de la gestion du financement. Cette décision finale inclut le financement des appels à projets internes : le Comité stratégique pour l'innovation apportera un point de vue externe et exprimera ses attentes ; le Comité opérationnel pour l'innovation gérera le processus de sélection et le Conseil académique validera les projets sélectionnés et l'allocation des fonds.

Afin d'assurer un contrôle adéquat de l'économie du projet, le Bureau Qualité suivra et gérera la mise à disposition du personnel et des équipements employés par UNiTE, notamment au sein des Campus Inno'et de l'Equipe Innovation, que ces ressources proviennent d'UBS ou des partenaires socio-économiques.