Évaluation des établissements

RAPPORT D'ÉVALUATION D'UCLY – INSTITUT CATHOLIQUE DE LYON

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2019-2020
VAGUE A

Rapport publié le 19/10/2020

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

Pour le Hcéres[1] :

Le Président du Hcéres
Par intérim, la Secrétaire générale
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts[2] :

Claire Sotinel, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :
1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;
2 Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

Sommaire

Sommaire 2
Caractérisation de l'Institut catholique de Lyon (Ucly) 4
Le positionnement institutionnel et la stratégie 6
1 / L'analyse du positionnement institutionnel 6
2 / La stratégie institutionnelle 6
a/ Une identité forte au service d'une mission de formation humaine 6
b/ Une stratégie institutionnelle volontaire mais pas toujours bien articulée 6
c/ Une volonté de diversifier les partenariats institutionnels 7
La gouvernance et le pilotage 8
1 / L'organisation interne de l'établissement 8
a/ Une organisation héritée de l'histoire, qui fonctionne en complémentarité avec le statut d'Eespig 8
b/ Un fonctionnement interne encore particulièrement complexe, distinct de la démocratie des établissements universitaires de droit public 8
2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie 9
a/ Les plans d'activités à trois ans, outils privilégiés de concertation et de pilotage, respectant l'autonomie des composantes de l'établissement 9
b/ Les autres outils de pilotage de l'établissement : un souci d'élaborer une vision commune et de se doter des outils adéquats 10
3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique 10
a/ Le vice-rectorat aux affaires économiques et sociales, acteur essentiel du pilotage stratégique 10
b/ La démarche qualité, clé de l'harmonisation des pratiques entre structures 11
4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier 11
a/ Un service RH de plus en plus impliqué dans les transformations en cours dans l'établissement 12
b/ Un dialogue social réel malgré la faible implication des personnels dans certaines instances 12
c/ Une fonction financière maitrisée, dans un dialogue constant avec le CA de l'association 12
d/ Une fonction immobilière fortement impactée par l'ouverture du campus Saint-Paul 13
e/ Un service informatique fortement impliqué dans le déploiement du numérique 13
La recherche et la formation 14
1 / La politique de recherche 14
a/ Une volonté affichée de développer la recherche, traduite en actions réelles et rapides 14
b/ Une structuration de la recherche en évolution 15
c/ Un modèle économique et social de la recherche à conforter 16
d/ Des partenariats à consolider et à inventer 17
2 / La politique de formation tout au long de la vie 17
3 / Le lien entre recherche et formation 18
a/ Le soutien croissant de l'activité de recherche à la formation initiale et continue 18
b/ Une politique doctorale compliquée 19
4 / Une documentation de qualité 19
La réussite des étudiants 20
1 / Individualisation et accompagnement du parcours des étudiants 20
2 / Une vie étudiante de qualité soutenue par l'établissement 20

a/ Une vie associative riche et dynamique à valoriser 20
b/ Une attention soutenue au sport et à la vie culturelle 21
c/ L'implication d'Ucly au service du bien-être étudiant 21
3 / Une participation réelle mais informelle des étudiants à la gouvernance 21
La valorisation et la culture scientifique 22
1 / La valorisation des résultats de la recherche 22
a/ Une politique de valorisation des résultats de la recherche à clarifier 22
b/ Une communication à renforcer auprès des partenaires socio-économiques 23
2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique 23
a/ Un potentiel de diffusion de la culture scientifique et technique à rendre plus lisible 23
b/ Un patrimoine documentaire en cours de valorisation 24
Les relations européennes et internationales 24
1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur : une volonté de rationalisation 24
a/ Un effort réussi de structuration des relations internationales 24
b/ Des partenariats disparates à systématiser 25
c/ Une mobilité entrante et sortante à développer 25
d/ Mettre en évidence l'aspect international de la recherche 25
e/ Différencier et stimuler l'enseignement de l'anglais et en anglais 25
Conclusion 27
1 / Les points forts 27
2 / Les points faibles 27
3 / Les recommandations 28
Glossaire 29
Obervations du recteur d'Ucly 32
Organisation de l'évaluation 34

Le présent rapport s'inscrit dans le cadre du renouvellement du contrat pluriannuel entre l'État et un établissement labellisé Eespig (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général). Il est à noter que les diplômes délivrés par l'établissement et non reconnus par l'État, ne font pas l'objet d'une évaluation par le Hcéres.

Caractérisation de l'Institut catholique de Lyon (Ucly)

L'Institut catholique de Lyon, dont le nom d'usage est Ucly[1], fondé en 1875[2], a le label « établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général » (Eespig) depuis le 12 mai 2016. Ucly, établissement d'enseignement supérieur et de recherche privé et confessionnel, à statut d'association (loi de 1901) et à but non lucratif, est dirigé par un recteur. Ucly, est par ailleurs membre de l'Union des établissements d'enseignement supérieur catholique (Udesca). L'Institut catholique de Lyon a été évalué une première fois par le Hcéres en 2015.

L'établissement est partenaire lié par convention à la coordination territoriale Comue Université de Lyon (UDL) qui a été créée par le décret n° 2015-127 du 5 février 2015 portant approbation des statuts. En septembre 2019, la Comue UdL était composée de douze membres[3], un associé[4] et affichait 24 partenaires liés par convention[5] dont fait partie Ucly. Ucly est également membre de l'Institut polytechnique de Lyon (IPL)[6].

Il existe différentes modalités de délivrance de diplômes à l'Institut Catholique de Lyon : habilitation à délivrer des diplômes canoniques en théologie catholique et philosophie (diplômes du Saint-Siège), délivrances des autres licences et masters sur la base de conventions avec les universités publiques ou par un jury rectoral.

En 2018-2019 (derniers chiffres communiqués pour l'évaluation), Ucly accueille environ 5 500 étudiants dont 1 998 en licence, 299 en master, 941 en master « métiers de l'enseignement », 890 en diplôme grade master, 237 en *bachelor*, 742 en diplômes d'État[7] et 442 étudiants en diplômes canoniques, auxquels s'ajoutent 4 000 auditeurs. En plus de ces étudiants, il faut compléter par 64 doctorants en doctorat canonique de théologie et de philosophie, seul doctorat délivré par Ucly, et une soixantaine de doctorants inscrits en co-direction de thèse dans des Ecoles doctorales d'universités publiques.

Ces étudiants sont répartis entre six pôles qui relèvent majoritairement des sciences humaines et sociales et regroupent les différentes unités de formation et les unités de recherche de l'établissement : le pôle droit, sciences économiques et sociales, le pôle lettres et langues, le pôle sciences, le pôle théologie et sciences religieuses, le pôle philosophie et sciences humaines et, depuis septembre 2019, un pôle Sciences économiques et Management. Chaque pôle regroupe une faculté, une ou plusieurs entité(s) de recherche et d'autres unités, comme les écoles professionnelles, favorisant le lien entre formation et insertion professionnelle.

Entre 2016 et 2019, les pôles facultaires disposaient chacun d'une composante recherche. Une réorganisation de ce modèle est actuellement en cours afin de renforcer le lien recherche et formation via une politique de

[1] Ucly (« Université Catholique de Lyon ») - nom de marque.
[2] Périmètre géographique : 23 diocèses du quart sud-est de la France.
[3] Université Claude Bernard Lyon 1, Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin Lyon 3, Université Jean Monnet Saint-Étienne, École normale supérieure de Lyon, École Centrale de Lyon, Institut national des sciences appliquées (Insa) de Lyon, Sciences Po Lyon, Institut national d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement (VetAgro Sup), ENTPE, ENISE.
[4] École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques – Enssib.
[5] ANSES - Agence nationale de sécurité alimentaire, Bioaster - Institut de recherche technologique, CNAM Auvergne Rhône-Alpes - Conservatoire national des arts et des métiers, CNSMD - Conservatoire national supérieur musique et danse de Lyon, CPE Lyon - École supérieure de chimie physique électronique de Lyon, Crous Lyon - Centre régional des œuvres universitaires et scolaires de Lyon, Ecam Lyon - École catholique d'arts et métiers de Lyon, École de la Comédie de Saint-Etienne, *EM Lyon Business School* - École de Management de Lyon, ENSBA - École nationale supérieure des Beaux-Arts de Lyon, Ensal - École nationale supérieure d'architecture de Lyon, Ensase - École nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne, Ensatt - École nationale supérieure des arts et techniques du théâtre, Inserm, Inra - Institut national de la recherche agronomique, Inria - Institut national de recherche en informatique et en automatique, IRSTEA - Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture, Isara-Lyon - Institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes, Itech - Institut textile et chimique de Lyon, Mines Saint-Étienne - École des mines de Saint-Étienne, ESADSE - École supérieure d'art et de design de Saint-Étienne, IFPEN - IFP Énergies nouvelles, IFSTTAR - Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux, Institut Catholique de Lyon.
[6] Avec CPE Lyon, Isara Lyon, Itech Lyon et ECAM Lyon.
[7] Dont le diplôme d'études en langue française (Delf) et le diplôme approfondi de langue française (Dalf).

mise en valeur, développement et de rationalisation de la recherche*[8]. Ainsi, le développement de la recherche a été l'une des priorités du quinquennat 2016-2020.

Ucly dispose en 2018-2019 d'un effectif global de 468 personnels en CDI, dont 263 enseignants (dont 108 enseignants-chercheurs) et 205 agents administratifs. Le budget total s'élève à 37,8 M€, dont 27,3 M€ de masse salariale[9]. L'Institut catholique de Lyon dispose de deux campus récents situés en centre-ville : le campus Carnot, d'une superficie de 14 000 m^2, et le campus Saint-Paul, de 36 000 m^2. Ce dernier représente le changement immobilier majeur du plan 2015-2020 pour l'établissement*.

L'établissement a produit un rapport d'autoévaluation riche et de qualité. Des sous-rapports, basés sur l'élaboration d'un SWOT, ont été élaborés par chaque unité, puis dans le cadre du conseil des facultés et instituts (Cofi) et du conseil des doyens. Un comité *ad hoc* a suivi la rédaction finale du rapport et l'a validé*. Le rapport se distingue par sa capacité critique. Le comité a particulièrement apprécié la présentation chiffrée des objectifs et des réalisations, basée sur 38 indicateurs*, le document présentant en regard les réserves et recommandations du rapport Hcéres de 2015 et les résultats obtenus dans la période de référence*. Le comité a intégré dans ses réflexions les conclusions et recommandations de la précédente évaluation et les a articulées avec les éléments de problématique suivants :

- les processus de décision/ arbitrage depuis l'identification d'un besoin jusqu'à sa réalisation et la communication associée ;
- la stratégie de la recherche : au-delà des transformations organisationnelles la vision, les objectifs, le modèle économique ;
- l'articulation recherche – formation – professionnalisation ;
- les partenariats (locaux, nationaux et internationaux) dans la stratégie d'établissement.

L'évaluation s'est faite dans un contexte particulier à plus d'un titre. Elle a eu lieu alors que la nouvelle équipe de direction était en place depuis quelques mois à peine et est donc intervenue à un moment où l'établissement a entrepris de repenser sa stratégie sur un certain nombre de points, en particulier la recherche[10] et l'implantation régionale[11]. Par ailleurs, la visite a dû être retardée à cause des perturbations des transports en décembre et en janvier[12]. Enfin, la rédaction du rapport s'est terminée dans le contexte de la crise sanitaire (maladie à coronavirus 2019). Le comité remercie particulièrement l'établissement pour sa capacité d'adaptation aux circonstances et le Hcéres pour sa souplesse et sa compréhension.

Au cours de la visite, le comité a été frappé par la qualité de l'accueil fait par l'établissement, par l'engagement des participants aux entretiens et par la sincérité des discussions.

[8] Une astérisque (*) dans le texte indique que l'information provient du RAE.
[9] Comptes AFPICL 2018-2019, Analyse de l'exécution budgétaire 2019-2020 (décembre 2019).
[10] Voir infra, p. 24.
[11] Voir infra, p. 25.
[12] La visite initialement prévue au début du mois de janvier 2020 a eu lieu du 11 au 13 février 2020 avec un comité légèrement modifié par rapport au comité initialement prévu.

Le positionnement institutionnel et la stratégie

1 / L'analyse du positionnement institutionnel

Partenaire lié par convention à la Comue UdL, l'établissement manifeste une volonté forte d'insertion dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR) local, une insertion dont il a fait le premier axe de sa stratégie dans la période de référence*. La volonté de complémentarité et de collaboration est manifestée par le nombre important de diplômes attribués par les universités lyonnaises par conventions*[13], l'établissement délivrant aussi un diplôme avec l'Université de Grenoble-Alpes et trois hors région, avec Sorbonne Université (master biologie moléculaire et cellulaire), avec l'École pratique des hautes études (EPHE) (master sciences du vivant) et avec le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) (licence génie biologique), dont trois seulement en jury rectoral (licence de lettres modernes, licence de sciences de l'éducation et licence Sciences de la vie)[14]. Sur les 32 diplômes de licence, master et doctorat délivrés, huit sont des diplômes canoniques délivrés par le Vatican, 20 par convention avec des universités publiques, trois en jury rectoral. L'établissement propose aussi 14 programmes validés par la Conférence des grandes écoles (CGE).

La reconnaissance de l'établissement comme partenaire légitime et apprécié est confirmée dans les entretiens par tous ses partenaires académiques. Pendant la période de référence, l'établissement a été partenaire lié par convention à la Comue dont des représentants siègent es qualité au conseil scientifique d'Ucly*. L'établissement est membre fondateur du *Collegium* de Lyon, institut d'études avancées qui est aussi garant de la chaire UNESCO, rattachée à Ucly.

L'établissement exprime son inquiétude devant les projets en cours de réorganisation du paysage universitaire autour d'une université cible, auquel il ne sera pas formellement associé*. Cette inquiétude diffuse n'a pas trouvé d'écho dans les entretiens avec les partenaires institutionnels qui, au contraire, expriment leur confiance dans la persistance des coopérations, en particulier pour la diplomation.

Étant donné l'asymétrie entre les inquiétudes exprimées au sein de l'établissement et la confiance des autres acteurs institutionnels locaux, le comité invite l'établissement à multiplier les contacts afin de construire sereinement l'avenir.

2 / La stratégie institutionnelle

a/ Une identité forte au service d'une mission de formation humaine

Fort de sa longue histoire et de son identité chrétienne, l'établissement prend des mesures pour faire partager ses valeurs au personnel et aux étudiants, dans le respect de la laïcité. Ucly a produit en 2019 une charte exposant quatre convictions : former « une communauté universitaire » insérée dans la société, être reconnue dans le paysage de la formation supérieure en France, assumer son identité « d'université catholique » et travailler dans l'esprit du catholicisme social*. La nouvelle gouvernance a publié une « lettre de perspective de l'équipe rectorale » pour la période 2016-2020 qui reprend les valeurs en mettant l'accent sur l'humanisme et sur la contribution au service public d'enseignement supérieur et de la recherche*. Les entretiens, tant avec le personnel qu'avec les étudiants et les partenaires institutionnels et du monde économique et social montrent que ces valeurs sont bien saisies et appréciées. Elles bénéficient de la visibilité renouvelée de l'établissement lié à l'ouverture en 2015 du campus Saint Paul.

Le comité a noté l'articulation entre les convictions éthiques et religieuses qui participent profondément à l'identité de l'établissement et le souci de respecter les valeurs de laïcité dans l'enseignement et dans le respect des convictions de chacun.

b/ Une stratégie institutionnelle volontaire mais pas toujours bien articulée

La stratégie institutionnelle d'Ucly pendant la période de référence s'exprimait en cinq axes stratégiques : participer activement à la politique de site, renforcer l'articulation « recherche-formation-professionnalisation », favoriser la réussite des étudiants, poursuivre l'internationalisation d'Ucly et entrer dans une nouvelle démarche qualité en adaptant une nouvelle organisation dans une approche transversale et coopérative*. Deux de ces

[13] RAE : 3 diplômes délivrés par Lyon 3 ; 8 avec Lyon 2 ; 4 avec Lyon 1.
[14] RAE : Sorbonne Université : Master Biologie moléculaire et cellulaire ; EPHE.

axes stratégiques ont été infléchis pendant la période de référence : d'une part, la transformation du paysage universitaire lyonnais, une préoccupation majeure de l'établissement, qui l'a incité à élaborer de nouvelles stratégies territoriales, et d'autre part le travail sur la recherche qui s'est concrétisé au début de 2020 par une nouvelle structuration plutôt que par un travail sur les thématiques ou sur les formations innovantes[15].

La stratégie proposée pour 2020-2024 est déclinée en six axes stratégiques : la politique de site, le développement de la recherche et de la formation, l'évolution de la gouvernance, la réussite des étudiants, la politique internationale et l'adaptation des fonctions support. Tout en notant la cohérence entre ces axes nouveaux et la stratégie de la période précédente, le comité a fait plusieurs remarques sur les nouveaux axes stratégiques. Il relève que, à l'exception du sixième axe, ils sont peu dynamiques et définissent plus des domaines d'action que des axes stratégiques. Par ailleurs, certains axes contiennent des propositions très génériques qui suggèrent plus la poursuite d'une politique efficace que des axes stratégiques (réussite des étudiants et politique internationale). Le deuxième axe, « développement de la recherche et de la formation », apparaît comme un catalogue à la fois très concret et disparate qui relève de domaines très divers juxtaposés plus qu'articulés : politique de site avec les nouveaux campus, la structuration de la recherche, la création d'une école d'ingénieurs intégrés, etc.

La stratégie institutionnelle d'Ucly se fonde sur l'optimisme d'un retour prochain à l'équilibre économique[16] qui apparaît réaliste au vu des comptes 2018[17]. Le retour à l'équilibre, après plusieurs années de déficit résultant de l'importante opération du campus Saint-Paul, est attendu en 2021-2022[18]. Cet optimisme est fondé sur le succès de la campagne de mécénat en cours et la poursuite de l'augmentation du nombre d'étudiants, une perspective qui repose largement sur le succès de l'ouverture des deux nouveaux campus, comme cela est apparu pendant les entretiens.

Le comité apprécie le volontarisme de l'établissement et la solidité de son identité ; il est conscient du moment particulier de l'évaluation (mise en place d'une nouvelle gouvernance) mais recommande de ne pas confondre stratégie et liste d'actions. Il recommande à l'établissement de poursuivre une réflexion sur la diversification de ses ressources pour que sa stratégie ne dépende pas trop exclusivement de l'augmentation du nombre des étudiants.

c/ Une volonté de diversifier les partenariats institutionnels

Ucly a joué le jeu de la politique de site dans un esprit de complémentarité avec les formations du site lyonnais*. Pendant la période de référence, l'établissement a renforcé ses partenariats avec les établissements lyonnais, universités et écoles, ce qui se traduit par le nombre important de conventions de diplomation et par la qualité des relations humaines avec les partenaires qui a été perceptible dans les entretiens. Hors grades de master et diplômes canoniques, 16 des 23 diplômes sont décernés en convention avec les universités de la région Auvergne-Rhône-Alpes*[19], 3 avec des établissements publics d'enseignement supérieur hors région, un dans le cadre de la CGE et trois en jury rectoral[20], situation qui indique une forte reconnaissance de la qualité académique de l'établissement. Au cours de la visite, il est cependant apparu un contraste entre l'excellente qualité des relations interpersonnelles et la faible perception par les partenaires institutionnels de l'investissement de l'établissement dans la politique de site[21]. De manière symétrique, le comité a pu observer un contraste entre la grande inquiétude manifestée au sein de l'établissement devant les évolutions institutionnelles du site de Lyon[22] et la sérénité des partenaires institutionnels qui ne pensent pas que l'établissement en sera affecté. Enfin, l'absence de rattachement à une école doctorale, rattachement considéré comme une condition nécessaire au développement de la recherche à Ucly, est une préoccupation majeure de l'établissement, mais cette situation semble complètement échapper aux partenaires institutionnels*[23].

---

[15] Évolution stratégique exprimée dans le RAE, mais voir aussi infra p. 16 pour la politique de recherche ; la perspective d'ouverture de deux nouveaux campus, absente du RAE est présentée dans le deuxième des axes stratégiques du contrat quinquennal 2020-2024 et parmi les projets structurants à venir (diapo 10 de la présentation du recteur le 11 février 2020).
[16] Budgets initiaux et comptes financiers, p. 38-43, documents présentés au Conseil d'administration (CA) association des fondateurs et protecteurs de l'Institut Catholique de Lyon (AFPICL) du 14/12/2017.
[17] RAE et Budgets initiaux et comptes financiers p. 4, document du 28 juin 2018.
[18] Budgets initiaux et comptes financiers p. 2, extrait du compte-rendu du conseil d'administration de l'AFPICL du 18 juin 2019.
[19] RAE et annexe : 3 diplômes en convention avec Jean Moulin Lyon 3, 7 avec Lumière Lyon 3, 5 avec Claude Bernard Lyon 1, 1 avec Pierre Mendès France Grenoble.
[20] 3 diplômes avec des établissements en dehors de la région (Sorbonne Université, EPHE et Cnam). Un programme grandes écoles et 13 grades de master entrent dans le cadre de la CGE.
[21] Telle qu'elle est énoncée dans le RAE pour la participation à la formation doctorale.
[22] Axes stratégiques.
[23] RAE, axes stratégiques, et diaporama de présentation pendant la visite.

Ucly a engagé des actions fortes pour compenser les risques perçus devant la création de l'Université de Lyon, dont elle ne fait pas partie, en particulier la création d'un campus à Annecy[24].

Le comité recommande de poursuivre et renforcer le dialogue formalisé avec les partenaires institutionnels de façon à éviter le développement de malentendus. Ucly bénéficie d'une image globalement très positive auprès de ses partenaires et ne doit pas se laisser déstabiliser par les transformations de la politique du site lyonnais en général. Il invite Ucly à formuler très explicitement ses attentes, en particulier sur la question du rattachement à une école doctorale, pour préparer l'avenir.

La gouvernance et le pilotage

1 / L'organisation interne de l'établissement

a/ Une organisation héritée de l'histoire, qui fonctionne en complémentarité avec le statut d'Eespig

La longue histoire de l'Institut catholique de Lyon se manifeste aujourd'hui dans la complexité de son organisation. L'établissement est à la fois un Institut doté de statuts canoniques du Saint Siège, avec délivrance de diplômes y compris deux doctorats de théologie et de philosophie et un Eespig sous contrat avec l'État. Il est administré par l'association des fondateurs et protecteurs de l'Institut catholique de Lyon (AFPICL), support légal de l'établissement, qui est la seule habilitée à valider le budget et les comptes, à encaisser les recettes et à autoriser les dépenses. L'AFPICL est aussi employeur de tous les personnels et propriétaire des locaux mis à disposition de l'établissement[25]. Dans le même temps, l'établissement est soucieux de répondre aux exigences liées à son statut d'Eespig.

Le statut associatif historique de l'Institut nécessite une coopération constante et fluide entre les membres de l'association et la gouvernance de l'établissement dans tous les domaines, notamment dans ceux de la stratégie et de la gestion. Lors des différents entretiens du comité avec des membres de l'association et avec des membres de l'équipe rectorale, l'accent a été mis sur l'existence d'un dialogue permanent, clé du bon fonctionnement d'Ucly. Toutefois, ce dialogue ne semble pas être formalisé par une participation importante des personnels aux processus d'élaboration et de prise de décisions stratégiques. Le conseil d'administration de l'AFPICL, dont les membres sont cooptés, reste le lieu prépondérant de l'élaboration de la stratégie d'Ucly. Conformément aux statuts de l'établissement, les personnels d'Ucly n'y ont pas de représentant[26].

Ucly est formé de plusieurs « unités », ce terme désignant à la fois des unités pédagogiques diverses (instituts, facultés, départements, écoles), les anciens laboratoires de recherche, les deux unités transversales créées en 2016 et l'unité de recherche unique créée en janvier 2020*. On notera que l'usage d'un vocabulaire *sui generis* entraîne des confusions et augmente l'impression de complexité pour celui qui observe l'organisation de l'établissement. Les unités sont de taille, de structure et d'histoire différentes et on perçoit parfois une certaine concurrence entre l'identité des unités et celle de l'établissement. En créant une unité unique de recherche[27], Ucly a adopté une stratégie d'établissement forte. Ce choix stratégique est confirmé par un travail d'harmonisation des procédures administratives[28].

Le comité prend acte de cette organisation particulière et encourage l'établissement à multiplier les moyens de faire participer les personnels à sa stratégie. Il recommande aussi de maintenir la cohérence de sa stratégie d'établissement dans ses relations avec les « unités ».

b/ Un fonctionnement interne encore particulièrement complexe, distinct de la démocratie des établissements universitaires de droit public

Ucly est dirigé par un recteur, élu par l'assemblée générale de l'AFPICL après un vote préalable de « l'assemblée d'université* ». Il est entouré d'une équipe rectorale et de nombreux conseils, mais l'articulation entre toutes les

[24] Axes stratégiques : création d'un établissement secondaire à Annecy en partenariat avec l'Université Savoie-Mont-Blanc, un projet qui a occupé une place importante dans les entretiens, tant pour les enjeux financiers que pour un « rééquilibrage » des partenariats institutionnels.
[25] RAE et annexe.
[26] Statuts de l'AFPICL, mis à jour le 16 octobre 2015, article 5.
[27] Voir infra p. 16.
[28] Voir infra p. 11.

instances n'apparaît pas encore de façon claire. La multiplication des différentes dénominations, héritées de l'histoire (facultés, écoles, instituts, doyens, directeurs) ne permet pas toujours de bien situer le niveau d'organisation correspondant et les liens hiérarchiques ou fonctionnels existants*[29].

On peut ainsi noter l'existence :
- d'une équipe rectorale, qui rassemble les vice-recteurs autour du recteur ;
- d'un conseil rectoral, réunissant les doyens des différents pôles disciplinaires ;
- d'un conseil décanal qui accueille, outre les doyens et directeurs, des directeurs de fonctions supports ;
- d'une « assemblée d'université », composée de l'équipe rectorale, du président de l'AFPICL, des doyens, directeurs d'unité, membres élus des enseignants, du personnel et des étudiants, de représentants des écoles associées) ;
- d'un Cofi qui réunit, outre les doyens, directeurs, les responsables de l'administration universitaire ;
- d'un conseil scientifique de la nouvelle unité de recherche, dont la composition s'étend à des experts extérieurs.
- d'un Conseil de la Formation et de la Vie académique mis en place au cours de l'année universitaire 2019-2020 et non évalué.

Les modes de désignation des conseils, leur géométrie et leur rôle respectif dans le fonctionnement de l'ensemble, la place des personnels en leur sein, sont très divers selon les différentes structures. Il en résulte une grande hétérogénéité des modes d'organisation et de fonctionnement de toutes ces composantes, ce qui a été souligné à maintes reprises par les interlocuteurs lors des différents entretiens. Les lignes hiérarchiques et de décisions sont diverses, et le pilotage de l'ensemble est tributaire d'une recherche permanente de consensus. La nouvelle équipe de gouvernance a conscience que cette hétérogénéité contribue à affaiblir la perception de l'identité d'Ucly, voire à freiner certains projets stratégiques. L'établissement a entrepris avec un grand volontarisme un chantier d'harmonisation des règles internes propres à chaque structure, chantier encore loin d'être achevé*[30]. Au cours des entretiens, il est apparu que la majorité de la communauté de l'établissement adhère à ce projet d'harmonisation, mais aussi que certaines composantes souhaitent vivement conserver leur identité propre.

Tout en comprenant l'attachement des composantes à leur histoire spécifique, le comité recommande de poursuivre l'unification et l'harmonisation des différentes organisations existantes pour dynamiser les projets stratégiques, faciliter une perception commune et mieux partagée du fonctionnement et de l'unicité de l'établissement, favoriser le sentiment d'appartenance à l'établissement et mettre en œuvre le projet stratégique.

2 / La gouvernance au service de l'élaboration et de la conduite de sa stratégie

Mandatée par le CA de l'association et en plein accord avec lui, la direction d'Ucly pilote l'ensemble de la stratégie de l'établissement et a mis en place un certain nombre d'actions et d'outils depuis la dernière évaluation du Hcéres. La signature du contrat avec l'État (2016-2020) a favorisé la concertation interne sur 5 grands axes stratégiques, qui ont pu être déclinés au niveau de chaque structure interne par des plans triennaux largement débattus. Mais les réflexions ont aussi porté plus largement sur les évolutions nécessaires induites par l'ouverture d'un nouveau campus et notamment sur la place du numérique dans l'organisation, réflexions menées par le Cofi et par l'assemblée générale de l'institut. Cependant, il n'est pas aisé de mesurer le degré d'appropriation par toutes les structures de ces réflexions et débats menés en parallèle dans des instances aussi nombreuses, et dont la synthèse n'a pas fait l'objet d'un document spécifique.

a/ Les plans d'activités à trois ans, outils privilégiés de concertation et de pilotage, respectant l'autonomie des composantes de l'établissement

La mise en place pour chaque structure d'Ucly (centre de recherche, écoles, instituts ou facultés) de plans d'activité à trois ans, déclinant à la fois les objectifs poursuivis et les moyens nécessaires à leurs réalisations, est la démarche commune de toutes les « unités »[31]. Elle nécessite une concertation permanente dans chaque structure et mobilise ainsi largement les équipes pédagogiques et administratives. Chaque nouveau projet doit ainsi être construit en interne, au terme d'une démarche de type SWOT, et discuté voire soumis à l'approbation des instances particulières à la structure concerné*. La présentation de ces plans, réactualisés chaque année,

[29] Annexe : organigramme d'Ucly fin 2019, évolution des instances de gouvernance et d'appui et RAE.
[30] Axes stratégiques.
[31] RAE : la référence à ces plans est très souvent faite au cours des entretiens. Ils apparaissent comme l'unité de base de la mise en œuvre de la stratégie d'établissement.

et leur discussion avec l'équipe rectorale et le représentant du CA de l'association permet à la gouvernance de suivre la réalisation des objectifs, d'arbitrer les projets nouveaux et de rendre ses arbitrages budgétaires*. Ces plans apparaissent comme des outils polyvalents, dans le sens où ils ont plusieurs fonctions dans la stratégie de l'établissement et sont à la fois descriptifs et prospectifs. Au cours des entretiens, il est apparu que ce processus mené chaque année est lourd et sa simplification, voire sa périodicité, est actuellement en cours de réexamen*.

Le comité recommande à l'établissement de poursuivre sa réflexion sur les plans d'activité à trois ans, et sur l'ensemble de la préparation budgétaire, dans l'objectif d'une simplification et d'une meilleure articulation avec sa stratégie à 5 ans.

b/ Les autres outils de pilotage de l'établissement : un souci d'élaborer une vision commune et de se doter des outils adéquats

La stratégie de l'établissement ne repose pas uniquement sur les projets de ses différentes composantes, mais s'appuie également sur les débats menés dans les instances transversales et/ou statutaires (« assemblée d'université », Cofi et, depuis fin 2019, comité social et économique) où les personnels d'Ucly sont représentés. Ces débats concernent les grandes orientations dans les domaines de la politique internationale, la place du numérique, la formation continue et la démarche qualité*. Toutefois, ni le rapport d'auto-évaluation (RAE), ni les entretiens menés sur place ne permettent de cerner comment les plans triennaux de chaque structure intègrent les réflexions ou recommandations issues des instances et contribuent ainsi à une vision stratégique plus globale et mieux partagée.

Le comité recommande à l'établissement de clarifier sa vision stratégique et de la rendre compréhensible pour toutes les parties prenantes, en articulant mieux les débats menés dans les structures autour de leurs plans triennaux avec ceux menés dans les concertations avec les instances statutaires.

3 / Le pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique

a/ Le vice-rectorat aux affaires économiques et sociales, acteur essentiel du pilotage stratégique

Depuis 2014, l'équipe rectorale était composée du recteur, du secrétaire général et de deux vice-recteurs, l'un à la vie étudiante et aux formations, l'autre au développement. En 2018, la gouvernance d'Ucly, en plein accord avec le CA de l'association a créé en 2018 un poste de vice-recteur aux affaires économiques et sociales[32] qui remplace le vice-rectorat au développement et intègre la fonction de secrétaire général[33]. Sa création se veut une réponse à la complexité du pilotage notée dans l'évaluation de 2015*, et son rôle est essentiel. Il donne son avis avec le président de l'AFPICL au recteur avant validation des plans à trois ans* et il a la tutelle de tous les services supports* et deux chargés de mission lui sont rattachés, l'un pour la démarche qualité, qui existe depuis 2013* et le second pour la conduite du changement[34]. C'est en effet dans ces deux domaines que le pilotage et la mise en œuvre du projet stratégique de l'établissement se déploient plus particulièrement.

Le comité a noté la diversité des tâches et des responsabilités entrant dans le champ de compétence du vice-rectorat. Il invite l'établissement à réfléchir sur l'articulation entre les fonctions de vice-recteur affaires économiques et sociales et de secrétaire général, ce dernier poste étant toujours présent dans l'organigramme le plus récent.

[32] RAE et annexe.
[33] Le secrétaire général n'apparaît pas dans l'organigramme (Annexe et RAE) bien que ses fonctions soient mentionnées dans les annexes, Évolution des instances de gouvernance et d'appui sur les dix dernières années, RAE.
[34] RAE : ce dernier depuis 2017.

b/ La démarche qualité, clé de l'harmonisation des pratiques entre structures

La démarche qualité est ancienne à Ucly[35] et son développement faisait l'objet du cinquième axe stratégique de la période de référence[36]. Il n'apparaît plus dans les objectifs stratégiques de la période 2020-2024 que comme une sous-partie d'un axe « développement de la recherche formation » mêlant curieusement politique d'accréditation et création de masters[37]. Malgré ce recul conceptuel, la démarche continue d'évoluer. L'établissement intègre dans la démarche qualité un ensemble de pratiques et d'objectifs qui se déclinent en l'évaluation interne et externe, la formalisation des processus et la mise en œuvre d'outils[38].

Le comité a pu observer des variations encore notables d'une unité à l'autre tant en matière de méthodologie que d'outils[39] et une certaine flexibilité de la perception de la « démarche qualité », depuis des pratiques assez informelles jusqu'à des processus de certification. La démarche qualité a été menée jusqu'à la certification ISO 9001 de trois unités d'enseignement du pôle science[40]. Dans d'autres structures, ce sont les demandes d'accréditation ou de reconnaissance au plan international qui ont soutenu une démarche d'analyse des processus et d'harmonisation[41]. Le RAE fait grand cas de l'« outil SWOT » sans que le comité ait toujours été en mesure de comprendre quelles formes il prenait*. La gouvernance de l'établissement est consciente de disposer avec ces différentes démarches d'un socle de réflexions et de pratiques qu'il convient désormais d'harmoniser et de synthétiser.

Il est d'autant plus paradoxal de voir l'importance donné aux « plans d'activité » à trois ans – qui se déclinent par unité – comme rôle d'outil principal de la démarche qualité[42], tout en ouvrant un chantier pour donner à l'ensemble de l'établissement des règles de fonctionnement communes et mieux partagées*.

La gouvernance envisage de mettre en place un « comité qualité », avec des missions larges (vérification des procédures, retours d'expériences des utilisateurs y compris étudiants, regards normatifs sur les pratiques, mais aussi dimensions ressources humaines) et où tous les pôles seraient représentés[43].

Le comité apprécie l'importance donnée par l'établissement à la démarche qualité et les progrès réalisés sur la période de référence et lui conseille de ne pas relâcher l'effort même si la démarche qualité a disparu des objectifs stratégiques de l'établissement. Il lui recommande de compléter l'évolution en cours en accélérant le déploiement d'une démarche qualité plus synthétique et plus centralisée, et d'en mettre en place les instruments de pilotage (comité qualité, nomination de référents qualité et sensibilisation et formation de l'ensemble des personnels). Le comité recommande également la mise en œuvre d'un plan opérationnel au niveau de l'établissement et traduisant sa vision stratégique, assorti d'indicateurs de performance et de progrès et qui formalise les diverses boucles d'information descendantes et remontantes existantes.

4 / Les grandes fonctions du pilotage : ressources humaines, finance, système d'information, immobilier

Les services supports, placés sous la responsabilité du vice-recteur aux affaires économiques et sociales, sont transversaux à tout l'établissement et travaillent en lien étroit avec les responsables administratifs des différentes structures.

---

[35] RAE : création du premier référent qualité en sciences en 2009, création d'un chargé de mission qualité à temps partiel en 2014.
[36] RAE et annexe.
[37] Axes stratégiques.
[38] La politique de qualité est récapitulée dans un document intitulé « La démarche qualité à Ucly », fourni par l'établissement au comité.
[39] RAE : référents qualité au sein des facultés canoniques, des sciences et de l'ESDES, pas dans les autres unités.
[40] RAE et annexe : certification ISO 9001 pour l'ESTBB, l'ESQESE et l'IFTLM, certification Association française de normalisation (Afnor) pour le laboratoire de Biologie générale en 2013, dans le même laboratoire, certificat de conformité en formation professionnelle en 2017 et pour l'ensemble de l'activité de formation continue en 2017.
[41] RAE et annexe : l'établissement a fait labelliser *Erasmus +* toutes ses unités d'enseignement et de recherche, son Institut de langue et culture françaises (ILCF) est labellisé par la commission interministérielle des centres de Français langue étrangère (FLE), les facultés canoniques ont leur évaluation propre et l'ensemble des unités est évaluée par un commissaire au compte chaque année.
[42] « Démarche qualité Ucly 2015-2020 », p. 5. Pour les plans d'activité, voir RAE et supra p. 10.
[43] Ce projet figure dans les « projets structurants à venir » de la dernière diapositive de la présentation par le recteur et a été mentionné au cours d'un entretien.

a/ Un service RH de plus en plus impliqué dans les transformations en cours dans l'établissement

Le service RH, rattaché au vice-recteur affaires économiques et sociales[44], rassemble 9 collaborateurs et assure les missions traditionnelles d'un tel service dans la gestion du personnel au sens réglementaire du terme (contrats de travail, paye, déclarations sociales). Depuis 2016, et plus particulièrement au cours des deux dernières années, la direction des ressources humaines (DRH) a été positionnée pour jouer un rôle clé dans les réflexions autour de l'harmonisation des pratiques RH et pour agir en interface forte avec les différents responsables administratifs des pôles. Elle étend également ce rôle de conseil auprès des doyens et directeurs.

Les chantiers qu'elle porte sont multiples et surtout structurants pour l'établissement. La DRH est chargée de produire et d'harmoniser les fiches de postes et les procédures de recrutement, de mettre en place des entretiens professionnels*, de former des managers. Elle participe aux audits d'organisation menés dans certains services, porte son attention aux conditions de travail et pilote le dialogue social dans l'instance réglementaire*. La DRH assure désormais la présidence de la commission santé-sécurité-conditions de travail du comité social et économique, qui a fusionné le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHCST)*.

b/ Un dialogue social réel malgré la faible implication des personnels dans certaines instances

La représentation des personnels dans les différentes instances est inégale et surtout très différente d'une structure à l'autre[45]. Une seule organisation syndicale est représentée dans Ucly*. Les différents entretiens sur place montrent que le dialogue social existe[46], mais que certains grands sujets récurrents n'ont pas encore été traités de manière satisfaisante : l'évolution des salaires, le recours au télétravail, les heures de délégation des enseignants-chercheurs pour participer au comité social et économique (CSE)[47]. L'attention portée aux risques psychosociaux (RPS) et aux conditions de travail est très largement appréciée par tous[48].

Le comité a été sensible au sentiment exprimé par les personnels d'avoir une place reconnue dans l'établissement, mais il a aussi entendu une demande de dialogue et d'écoute sur les questions d'évolution des salaires, d'évolution des conditions de travail et de reconnaissance. Il recommande à l'établissement d'intégrer le dialogue social dans son effort de formalisation et d'harmonisation à l'échelle de l'établissement.

c/ Une fonction financière maitrisée, dans un dialogue constant avec le CA de l'association

Les fonctions financières ont été fortement impactées par l'ouverture du campus Saint-Paul et un des enjeux de la période de référence était d'assimiler l'impact de son aménagement. Les comptes de l'AFPICL ont logiquement été en déficit à partir de 2016, mais le déficit s'est progressivement réduit avec un espoir raisonnable de retour à l'équilibre en 2021-2022[49]. Le retour à l'équilibre repose sur l'augmentation du nombre d'étudiants et le succès de la campagne de développement engagée en mars 2019[50].

Les fonctions financières et comptables dans l'établissement sont organisées en étroite liaison avec le CA de l'association, qui en porte toute la responsabilité[51]. Préparation et suivi du budget et contrôle de gestion sont centralisés, alors que la gestion financière et comptable courante est effectuée dans chaque unité, dans le respect du budget qui lui est alloué[52]. Un contrôleur de gestion supplémentaire a été recruté parallèlement à

---

[44] Organigramme 2019.
[45] Sur la place du personnel dans les instances d'Ucly, voir supra p. 10. Pas de représentant des personnels dans le comité de suivi d'élaboration du RAE. La diversité de la place des personnels dans les différentes unités a surtout émergé au cours des entretiens. Le comité représentatif des différentes catégories de personnel mentionné dans le RAE n'est pas mentionné ailleurs, ni présent dans l'organigramme.
[46] Entretiens annuels pour les personnels administratifs et biennal pour les enseignants et les enseignants chercheurs, imparfaitement présentés dans le RAE, p. 14. On voit mal en particulier comment il se distingue de l'entretien professionnel biennal mis en œuvre par la DRH (*ibid.*), à moins qu'il ne s'agisse d'une articulation centre/composantes non explicitée.
[47] Information recueillie lors des entretiens.
[48] RAE pour la prévention des RPS et entretiens pour la satisfaction.
[49] RAE et Budgets initiaux et comptes financiers fournis jusqu'en 2018-2019 et compte AFPICL exécution budgétaire 2019-2020.
[50] Axes stratégiques.
[51] RAE et statuts AFPICL, p. 8-9.
[52] RAE : les budgets et leur exécution sont discutés dans le cadre des plans à trois ans.

une modernisation des outils informatiques disponibles. Le succès de la campagne de mécénat en cours contribue au retour à l'équilibre[53].

Les réflexions sont en cours sur le processus budgétaire pour modifier, en l'allégeant, le calendrier actuel et visant à mieux le centraliser[54]. La mise en place de l'unité de recherche impacte cette organisation budgétaire puisque cette unité aura un budget propre et va conduire à revoir les indicateurs spécifiques[55].

Le comité regrette de n'avoir pas disposé de document permettant de mieux comprendre les équilibres du budget entre les différentes composantes de l'établissement et les différentes fonctions. En revanche, il apprécie l'excellente communication entre l'établissement et l'AFPICL avec le souci constant des équilibres financiers.

d/ Une fonction immobilière fortement impactée par l'ouverture du campus Saint-Paul

L'ouverture du campus Saint-Paul a représenté le chantier majeur pour la période 2015-2019. Avec 18 personnes, le service des moyens généraux est l'un des plus importants des services supports. Ce service, fortement impacté par ce chantier, a fait l'objet d'un important audit sur son organisation en 2017, afin de permettre de mieux définir ses nouvelles missions, en lien avec l'ouverture du nouveau campus. Il a en charge la fonction immobilière, comprenant la maintenance des bâtiments, l'assistance aux utilisateurs dans l'occupation des locaux, le pilotage des sous-traitants amenés à intervenir sur les campus, la logistique et l'occupation des locaux.

La sécurisation des campus et le contrôle de leur accès, l'optimisation de l'utilisation des locaux via le développement du numérique sont les chantiers actuellement en cours qui contribuent à la stratégie générale d'Ucly en matière de modernisation et d'optimisation de ses moyens. Deux autres sujets liés au patrimoine ont émergé au cours des entretiens : la rénovation des résidences étudiantes propriétés de l'AFPICL [56] et l'aménagement d'espaces sur le campus Saint-Paul qui semblent destinés à devenir un incubateur d'entreprises[57]. Ce projet n'est mentionné ni dans le RAE ni dans les axes stratégiques mais il est revenu à plusieurs reprises au cours des entretiens, avec parfois l'expression d'aspirations différentes pour l'utilisation de ces espaces.

Le comité a apprécié les qualités architecturales et l'excellent état du campus Saint-Paul qui représente un atout remarquable pour l'identité de l'établissement et son insertion dans son environnement urbain. Il encourage l'établissement à finaliser rapidement l'aménagement des espaces restants et à communiquer sur ce projet au sein de l'établissement.

e/ Un service informatique fortement impliqué dans le déploiement du numérique

Depuis 2000, l'UCLy dispose d'un progiciel de gestion intégrée de la scolarité dénommé Synergie. Ce système a évolué au fil du temps pour répondre aux exigences internes et externes de collecte, de caractérisation et de stockage de l'information, ainsi que pour intégrer de nouvelles fonctionnalités (notation, supplément au diplôme, ...) mais il a maintenant clairement montré ses limites et il sera renouvelé dans les prochaines années.

Sur la période 2015-2019, les chantiers numériques initiés par la fonction financière ont été :

- La mise en place d'un outil de gestion des ordres de mission et des notes de frais (outil e-mouv) ;
- La décision de moderniser les outils du contrôle de gestion avec la mise en place d'un outil d'élaboration budgétaire dans un premier temps, puis celle d'un outil de « business intelligence » rassemblant tous les indicateurs (financiers ou non) de l'UCLy.

Les enjeux de la refonte du système d'information ont été traités en plusieurs étapes (avec pour certaines un appui financier de la Région Auvergne-Rhône-Alpes -AuRA-) :

[53] Campagne de mécénat : RAE.
[54] RAE et information recueillie lors des entretiens.
[55] Ainsi qu'il ressort des entretiens, cette information n'apparaît ni dans le RAE, ni dans les axes stratégiques, ni dans le règlement de la nouvelle unité de recherche (UR).
[56] Non mentionnée dans le RAE, la rénovation de la maison étudiante Saint-Bernard est présentée comme un projet stratégique dans le diaporama de présentation au comité et dans les axes stratégiques comme un des investissements majeurs qui forment le sixième axe stratégique, « adaptation des fonctions support ». Elle a été mentionnée à plusieurs reprises au cours des entretiens.
[57] Voir infra, p. 25.

• Lors de la mise en place du campus Saint Paul, ont été installées les différentes infrastructures nécessaires : wifi, réseaux, fibre, ...
• Après l'emménagement, les procédures de gestion de parc ont été modifiées afin de répondre aux exigences de disponibilité et de fiabilité.
• En 2018, le renouvellement du parc des serveurs a été effectué.

De nombreux projets de fiabilisation ont été menés et des services nouveaux apportés : diffusion des documents pédagogiques (logiciel Moodle), mise en place d'un CRM pour la gestion des contacts entreprises et stages, de la taxe d'apprentissage, numérisation des processus de demandes de congés pour les personnels administratifs, gestion digitalisée des ordres de mission et des notes de frais, modifications liées à la réglementation dans Synergie (logiciel de gestion des scolarités).

Le service informatique a également fait l'objet d'un audit opérationnel en 2016, ce qui a permis de préparer l'ouverture du nouveau campus dans de bonnes conditions (nouvelles infrastructures, renouvellement du parc de serveurs notamment). Un schéma directeur est en cours de réflexion. La direction des systèmes d'information souffre d'un manque de moyens humains dû principalement à des difficultés pour trouver les bonnes compétences sur le marché du travail*.

Le comité recommande à Ucly de continuer la modernisation et l'optimisation de ces fonctions supports, déjà largement entamées. Il recommande notamment d'accélérer les réflexions sur la mise en place d'un schéma directeur de l'informatique et du numérique.

La recherche et la formation

1 / La politique de recherche

a/ Une volonté affichée de développer la recherche, traduite en actions réelles et rapides

Ucly prolonge l'effort de développement de la recherche commencé depuis 2004 dans les domaines non canoniques[58]. Pendant la période de référence, l'établissement a poursuivi l'effort de structuration (création d'un vice-rectorat à la recherche en 2016*, création de laboratoires (sic) dans les pôles facultaires. Il a travaillé dans le cadre de la politique de site*, recherché des contrats[59] et a opté pour une approche transversale en créant en 2018 deux laboratoires transversaux*. Ces efforts se sont traduits par l'augmentation du nombre d'enseignants-chercheurs, passant ainsi de 76 en 2014 à 108 en 2019 dont 18 HDR et 7 en préparation d'HDR, et par une production scientifique de qualité[60] qui est passée par exemple de 93 publications dans des revues à comité de lecture à 226 en 2019.

L'arrivée de la nouvelle équipe en 2019 a infléchi la politique de la recherche, toujours de manière volontaire, avec le lancement de trois séries d'actions, qui ont la particularité d'avoir été impulsées en moins de 7 mois (entre l'arrivée du nouveau recteur et la visite du comité sur site) :

1. L'analyse des forces réelles en matière de recherche : cartographie de la recherche, mesure précise des ressources humaines affectées à la recherche, calcul des équivalents temps plein (ETP) dédiés et du budget de la recherche, recensement exhaustif des produits issus de la recherche, création d'une CV-thèque des enseignants-chercheurs ;
2. Le lancement d'un travail portant à la fois sur la définition des critères d'évaluation de la recherche, sur les modalités de mise en œuvre de cette évaluation, sur le recrutement des enseignants-chercheurs et sur l'amélioration de la communication de la recherche ;
3. La création d'une unité de recherche unique à l'échelle d'Ucly, « Confluences Sciences & Humanités », réunissant la totalité des 108 enseignants-chercheurs de l'établissement*.

La nouvelle unité de recherche fait l'objet d'une évaluation en propre par le département d'évaluation de la recherche du Hcéres dans le cadre de la vague A. L'action est rapide, 5 mois seulement s'étant écoulés entre sa création et l'envoi du RAE au Hcéres. Ses objectifs annoncés à 5 ans sont les suivants : mettre en place des synergies au niveau des pôles de recherche, consolider la transversalité, notamment autour de l'interculturel,

[58] RAE, pour des présentations synthétiques. Le mot « recherche » apparaît 245 fois dans le RAE.
[59] RAE et annexes, 1 sur le détail des projets de recherche sur contrats.
[60] RAE : nombre d'EC et les productions d'articles et d'ouvrages.

de l'éthique et de la vulnérabilité ; favoriser une production scientifique de plus haut niveau, qualitativement et quantitativement (+33 % dans des revues à comité de lecture), augmenter le nombre de projets européens déposés et remportés, et développer la formation doctorale[61].

Ucly a décidé de développer la recherche en augmentant le temps alloué à la recherche des enseignants-chercheurs pour passer de 20-30 % à 30-40 %, voire 50 % pour les enseignants-chercheurs titulaires préparant une habilitation à diriger des recherches (HDR)[62].

Les entretiens témoignent que les motivations ayant conduit à la transformation de l'appareil de production de la recherche sont bien identifiées par l'ensemble des parties prenantes d'Ucly ; notamment, le développement de la recherche est perçu comme un levier de reconnaissance du caractère universitaire d'Ucly et un gisement d'expertises nouvelles, potentielles sources de moyens additionnels pour le futur (contrats de recherche et mécénat en particulier). En revanche, au niveau interne, les modalités qui ont été adoptées pour transformer l'organisation de la recherche, le rythme suivi, les jalons importants à venir et le détail des finalités ne sont pas perçus de la même manière, selon les acteurs rencontrés.

Au moment de la visite, la nouvelle organisation était à peine naissante et le recul manquait pour saisir pleinement l'appropriation collective de la vision stratégique de la recherche choisie par l'établissement. Cependant, les entretiens réalisés lors de la visite indiquent que les changements opérés répondent à une attente des enseignants-chercheurs. Les décisions politiques qui ont été prises à la suite d'impulsions centrales ont installé des processus de co-construction souhaités par les enseignants-chercheurs, et leur ont permis d'identifier des gains d'efficacité dans le fonctionnement.

Le comité apprécie la qualité des efforts réalisés et les progrès effectifs déjà obtenus. Il encourage l'établissement à intégrer dans son évaluation de la recherche toutes les activités qui en sont les fruits (colloques, séminaires[63]). Afin de maintenir dans le temps l'adhésion des acteurs de la recherche au projet de transformation, le comité recommande de poursuivre les efforts de communication interne, notamment en ce qui concerne les étapes à venir, les règles de fonctionnement d'ores et déjà en vigueur (calcul du temps de recherche, règles de signature) et les critères d'évaluation de l'ensemble des objectifs collectifs.

b/ Une structuration de la recherche en évolution

Réactif aux observations du rapport 2015, l'établissement a consacré un effort important à la structuration de la recherche, procédant par expérimentations successives. En 2018 ont été créés deux laboratoires transversaux pour injecter plus de cohérence à l'échelle de l'établissement, qui se sont juxtaposés aux unités existantes, créant un ensemble très complexe*. Décision a été prise de créer une unité de recherche unique, créée sous le nom de « Confluences Sciences & Humanités » et dirigée depuis janvier 2020 (à peine quelques semaines avant la visite) par la vice-rectrice en charge de la recherche[64]. Cette unité apparaît comme la pièce maîtresse de la nouvelle politique de recherche de l'établissement. Le projet de transformation de la recherche qu'elle porte, semble bénéficier du soutien large du corps des enseignants-chercheurs d'Ucly, dont témoigne la large participation (plus de 80%) aux élections du conseil scientifique de l'établissement, et l'élection unanime de la directrice de l'unité[65]. Cependant, la nouvelle organisation ne résout pas la tension qui existe entre la reconnaissance de la diversité des travaux réalisés au sein d'Ucly et la volonté d'une recherche plus unifiée, entre la nouveauté de la nouvelle unité et la présence des anciennes formes d'organisation.

Le rapport d'autoévaluation présente comme un projet, une organisation mise en œuvre au moment de la visite et qui n'a pas encore produit de documents propres hors les statuts de la nouvelle unité[66]. L'unité de recherche est organisée en 8 pôles de recherche de tailles variées (entre 5 et 40 membres), thématiques ou disciplinaires. Le comité a eu l'occasion de rencontrer les directeurs de pôles de la nouvelle UR qui ont exposé les modalités selon lesquelles chaque enseignant-chercheur a eu la possibilité de choisir librement son pôle de recherche d'appartenance, exception faite du périmètre de l'ESDES[67]. Dans l'ensemble, la séquence d'auto-détermination a renforcé la dimension participative de l'organisation de la recherche, qui trouvera son prolongement dans la tenue d'assemblées générales à venir et qui s'est exprimée lors des entretiens.

[61] Information recueillie lors des entretiens.
[62] Information recueillie lors des entretiens.
[63] Ces derniers sont curieusement mentionnés dans la « valorisation de la recherche » du RAE.
[64] L'organigramme présenté dans le RAE, est dépassé au moment de la visite ; voir organigramme au 30 janvier 2020 dans la GED.
[65] Information recueillie lors des entretiens.
[66] Pour les projets : RAE. Le Règlement de l'UR d'Ucly pour la période 2020-2025 a été présenté au comité au cours de la visite.
[67] Le pôle de recherche de l'ESDES est devenu le pôle *Sustainable business and organization*, à périmètre constant Règlement de l'UR d'Ucly pour la période 2020-2025, p. 5.

Les pôles récemment créés reprennent ainsi en totalité ou en partie les pôles et les deux unités de recherche préexistantes.

Le caractère transformant de la nouvelle unité de recherche varie selon les pôles[68]. La « granulométrie » est assez détaillée (UR, pôle de recherche, équipes de recherche, projets de recherche, domaines de recherche, chaires de recherche) et a fait l'objet d'évolutions récentes, ce qui peut rendre la structuration de la recherche complexe à saisir. Ce défaut de lisibilité est renforcé par le caractère à la fois matriciel et centralisé de l'organisation, dont une des visées était pourtant la simplification, en évitant notamment les « doublets » entre les laboratoires transversaux et des pôles*. Chaque EC est désormais à la fois rattaché à un pôle d'enseignement pour son activité pédagogique, à un pôle de recherche pour son activité de recherche, et est placé sous l'autorité hiérarchique de la directrice de l'unité de recherche.

Le comité recommande de réduire le nombre de structures intermédiaires au sein de l'UR, afin de rendre plus lisible son organisation, et de les définir en se référant aux appellations usuelles dans le monde universitaire. Le comité recommande également de clarifier les missions respectives du vice-recteur recherche et du directeur de l'unité de recherche, afin d'éviter que l'une des deux missions apparaisse superfétatoire. Le comité recommande enfin de formaliser les indicateurs de l'activité de recherche (publications référencées, évènements scientifiques, ressources propres issues de la recherche, etc.), et de les décliner au niveau de chaque pôle de recherche, en vue de se doter d'éléments d'objectivation pour ajuster le périmètre des pôles.

c/ Un modèle économique et social de la recherche à conforter

L'unité de recherche est dotée de son propre budget, identifié sur le plan analytique. Les ressources proviennent pour l'essentiel d'une contribution automatique de 8 % des budgets des pôles de recherche, contribution dont la modalité et le montant ont fait l'objet d'un débat avec les directeurs des unités et les responsables des pôles[69]. Une partie non négligeable des produits de la campagne de mécénat en cours, à la hauteur de 1 M€ sur trois ans, est dédiée à la recherche*. Les contrats de recherche auxquels a participé l'établissement par l'une ou l'autre de ses unités de recherche ont rapporté 3,8 M€ entre 2016 et 2019*, un résultat global effectif mais qu'il est difficile d'apprécier pleinement, dans la mesure où la présentation des contrats ne permet pas de mesurer les activités réalisées par l'établissement et par ses partenaires[70].

Le comité apprécie le dégagement d'une ressource pérenne et prévisible de financement de la recherche, qui sera sûrement un outil stratégique précieux, de même qu'il apprécie le choix d'avoir ciblé pour la recherche une partie de la campagne de mécénat en cours. Il encourage l'établissement à poursuivre son effort de recherche de financements externes et lui recommande de produire un document présentant le modèle économique de la nouvelle unité de recherche, ce qui facilitera l'appropriation de la nouvelle organisation par tous les acteurs. Il encourage aussi l'établissement à poursuivre son travail de formalisation sur les attentes en matière de calcul de temps de recherche et d'évaluation de la recherche, qui est encore très hétérogène selon les composantes d'origine des enseignants-chercheurs.

Des inquiétudes sur les moyens financiers et humains disponibles pour transformer et développer la recherche se sont également exprimées au cours des entretiens, en lien avec la perception d'un nombre important d'enseignants-chercheurs à temps partiels subis, avec le niveau des rémunérations, jugé de faible à très faible (y compris avec un niveau HDR) et avec l'accroissement de la charge d'enseignement causée par l'augmentation du nombre d'étudiants plus rapide que celui des enseignants[71]. **Le comité a perçu une inquiétude diffuse parmi les enseignants chercheurs et recommande à l'établissement de répondre à cette inquiétude par un discours clair et concret sur les rémunérations, la valorisation du temps de recherche des enseignants-chercheurs et les moyens budgétaires mis en œuvre.**

[68] RAE (annexe) : pour la comparaison entre la recherche 2019 et l'UR créée en 2020.
[69] Les ressources prévues pour l'Unité de recherche ont été présentées au cours des entretiens et n'apparaissent pas dans les documents.
[70] RAE (annexe) : les « Compléments sur la recherche » sont particulièrement complexes à suivre, mêlant des projets portés par l'établissement, par l'association, par d'autres équipes.
[71] Sur l'augmentation du nombre d'étudiants, facteur clé du redressement financier de l'établissement, RAE et annexe. Annexe : pour l'augmentation de la charge des enseignants liée à l'augmentation des effectifs étudiants. Les inquiétudes mentionnées ici se sont exprimées lors de plusieurs entretiens.

d/ Des partenariats à consolider et à inventer

Le partenariat joue déjà un rôle important dans le développement de la recherche à Ucly[72] et des membres d'Ucly participent à des projets européens[73]. Des conventions doctorales existent dans les domaines canoniques et Ucly s'inscrit aussi dans des réseaux internationaux de recherche[74]. Par ailleurs, ces démarches partenariales de qualité, qui ont contribué dans la période de référence à une partie importante du financement de la recherche, ont été jusqu'alors portées par des individus ou des équipes dans le cadre de l'organisation de la recherche aujourd'hui dépassée[75]. La question se pose donc de la manière dont la nouvelle structuration de la recherche permettra de soutenir ou de développer cette stratégie, de même que se posera la question de l'association d'enseignant-chercheur d'Ucly à des équipes de recherche de l'UdL. Ces partenariats participent à l'inscription d'Ucly dans le paysage scientifique local, et elles renforcent la reconnaissance universitaire de l'établissement.

Le comité recommande de poursuivre et développer les coopérations locales, en définissant des actions intermédiaires dans le cadre de projets de recherche en commun. Ucly doit continuer d'identifier les secteurs pour lesquels l'établissement dispose d'avantages compétitifs, qu'ils concernent des objets de recherche, des méthodes ou des ressources spécifiques à Ucly (réseaux des universités catholiques, notamment en Afrique de l'Ouest, réseaux d'étudiants, réseaux socioéconomiques, etc.). Il recommande aussi à l'établissement de profiter des partenariats actifs existant pour développer une stratégie partenariale à l'échelle de la nouvelle unité de recherche. L'analyse conjointe de l'écosystème permettra à l'établissement d'identifier ce qu'il peut développer de différent, de plus ou de mieux en recherche. L'émergence d'une complémentarité territoriale favorisera l'émergence de ponts entre les partenaires locaux d'Ucly et ses partenaires internationaux.

2 / La politique de formation tout au long de la vie

Si un effort important est accompli sur la structuration de la recherche, la politique de formation représente le cœur de l'activité d'Ucly et sa principale source de financement. Ce souci s'exprimait dans deux des cinq axes stratégiques de l'établissement pour la période de référence[76] et deux des six axes stratégiques pour la période à venir[77]. La politique de formation se veut complémentaire de l'offre des établissements publics[78] ; elle se caractérise par une certaine souplesse, avec en particulier la création de nombreux diplômes universitaires, parfois d'existence éphémère, pour répondre à des besoins ou des opportunités spécifiques. L'établissement a su renforcer la cohérence de son offre de formation, innover en matière de croisements disciplinaires, décliner ses formations en alternance et formation continue d'une manière dynamique[79].

L'offre de formation d'Ucly joue un rôle important dans l'attractivité d'Ucly et dans l'image positive dont elle bénéficie. Le comité a relevé au cours de la visite et à la lecture des axes stratégiques, le caractère un peu hétérogène des éléments concernant la politique de formation, avec des créations nouvelles importantes (campus secondaire à Annecy, création d'un pôle facultaire « sciences économiques et management » (à partir de l'ESDES), création d'une école d'ingénieur intégrée (à partir du pôle sciences) et des projets formulés de façon parfois vague (« construction de formations nouvelles notamment pluridisciplinaires »)[80].

Le comité recommande à l'établissement de préciser ses objectifs en matière de politique de formation et de les formuler de manière aussi claire que possible, comme il le fait dans le domaine de la recherche.

L'activité de développement de la formation continue et de la formation en alternance est portée à la fois au niveau transversal et au niveau des entités d'enseignement[81]. Les formateurs ont des profils multiples : personnels

[72] RAE et annexe : Chaire *Unesco* partenaire du réseau mondial *« UniTwin » Networdk*, intégration dans le projet européen *FAB MOVE*, partenariat avec l'INRA de Toulouse pour l'Agence nationale de la recherche (ANR) Toulouse *White Biotechnology*, avec l'INRA et l'INSERM pour l'ANR *MetaGenoPolis*, ANR *RELIMIG* avec de nombreuses équipes françaises et des partenariats internationaux.
[73] RAE (annexe) : liste des cinq projets européens, de statuts divers (contrat européen, projet FEDER, projet *Erasmus +*, projet porté par des établissements catholiques.
[74] RAE (annexe) : les conventions doctorales et les réseaux de recherche internationaux ne sont pas distingués dans la liste.
[75] Particulièrement actifs apparaissent l'équipe GEEST (épistémologie et éthique des sciences et technologies) de la faculté des sciences, l'institut des sciences de la famille, le centre de recherche en entrepreneuriat social (Cresco), la chaire Unesco. Les projets de la faculté de droit sont à l'intersection de la recherche et de la formation professionnelle.
[76] RAE : articulation recherche-formation-professionnalisation et réussite des étudiants.
[77] Axes stratégiques d'Ucly, 2 « développement de la recherche et de la formation » et « réussite des étudiants ».
[78] RAE et annexe.
[79] RAE : on note en particulier l'augmentation de 70% de l'effectif des apprenants en formation continue.
[80] Axes stratégiques.
[81] Au niveau central, le service de la formation continue est devenu autonome en 2014 et est sous la tutelle du vice-recteur affaire économiques et sociales.

académiques internes et externes à Ucly, experts, professionnels… Le spectre couvert est large, couvrant des formations courtes, longues, diplômantes, certifiantes, etc. Ces formations sont à destination de tout public. Ucly est également en mesure de proposer une formation sur mesure à une entreprise exprimant un besoin particulier[82].

Ucly développe près de 100 programmes de formation, rendus visibles et lisibles à l'aide d'une plateforme technique (déclinaison de *Moodle*) et d'un site internet dédié[83], et d'un référencement amélioré, notamment à destination de l'établissement « Pôle emploi ». Cette activité correspond à un chiffre d'affaires de 2,7 M€ partagé en 1,45 M€ sur l'alternance et 1,25 M€ sur la formation professionnelle adulte. Elle est en augmentation de 20 % depuis 2 ans[84].

Capitalisant sur la « libéralisation du marché » de la formation (chaque entreprise peut avoir son propre centre de formation d'apprentis - CFA), un travail de veille a été effectué, en lien avec le rectorat Ucly et les pôles d'enseignement. Il a conduit au lancement de différents chantiers, portant sur l'ingénierie de certification (répertoire national de la certification professionnelle - RNCP), la promotion et la communication par « cibles », la mise en place d'actions et de rendez-vous professionnels, et l'émergence d'un axe qualité (en attente d'une certification AFNOR). Des partenariats et des collaborations avec les branches sont également organisés. Les différents sujets font l'objet d'interactions régulières avec les directeurs et doyens, et sont remontés en Cofi[85].

Sous la marque « Ucly Expert », marque créée pour mettre en avant toutes les activités qui concernent l'entreprise, une coopération renforcée a émergé avec le service « entreprises », qui porte également l'activité de mécénat et le projet « Osons la confluence »[86]. Au total, l'activité de formation continue et d'alternance a su capitaliser sur le réseau économique de l'établissement. Elle dispose d'une visibilité importante et a enregistré un développement significatif depuis 2 ans. Ce succès est à imputer à l'agilité technique et logistique dont Ucly a fait preuve, et à une équipe particulièrement engagée, motivée et professionnelle[87].

Le comité a apprécié le dynamisme de l'équipe au service de la formation continue. Il recommande à l'établissement de mettre en valeur les réussites dans ce domaine crucial contribuant à son équilibre financier, sans hésiter à investir les moyens nécessaires pour la poursuite de ce succès.

3 / Le lien entre recherche et formation

a/ Le soutien croissant de l'activité de recherche à la formation initiale et continue

L'articulation entre la recherche et la formation concerne au premier chef la formation initiale, et des masters en particulier. Le développement de la recherche impulsé au cours du précédent quinquennat a permis de créer de nouvelles formations, y compris au sein des écoles dites professionnalisantes[88]. A chaque master ne correspond pas systématiquement une équipe de recherche dédiée, et réciproquement, mais chaque master peut mobiliser au moins un enseignant-chercheur d'Ucly développant des compétences recherche dans le champ du master dans lequel il intervient. Cette porosité entre recherche et formation de nouveaux masters est favorisée par le découplage entre les pôles de formation et les pôles de recherche.

La réorganisation en cours de la recherche vise à renforcer et développer ce lien, consubstantiel à l'enseignement universitaire. Il est également à noter que des étudiants en master ou licence d'Ucly participent parfois aux activités des unités de recherche partenaires ou dans les pôles de recherche d'Ucly, dans le cadre de stages, de séminaires, etc. Des masters ont émergé de ce type de coopération, notamment dans le domaine des bio-banques[89].

Le lien entre recherche et formation s'exprime aussi dans les expertises issues de la recherche, valorisées dans le cadre des formations tout au long de la vie et dans le cadre des formations associées à des chaires[90] et dans

[82] Le détail sur le fonctionnement des formations offertes en formation continue provient des entretiens.
[83] RAE. Voir aussi https://www.Ucly.fr/formations
[84] Comptes AFPICL exécution budgétaire 18-19 et 19-20.
[85] Informations recueillies lors des entretiens.
[86] Ucly expert : RAE ; campagne de mécénat.
[87] Axes stratégiques. Le développement de la formation continue fait l'objet du deuxième axe.
[88] RAE et annexe pour la liste des masters.
[89] RAE et information recueillie lors des entretiens.
[90] Chaire « Innovation, responsabilité et humanité » crée en 2018 ; création du « cercle des doctorants » au sein de la Chaire Unesco en 2018.

l'association d'étudiants à des projets innovants de recherche et professionnalisation[91]. L'introduction en 2017 d'un module d'initiation à la pratique de recherche scientifique à l'école supérieure de biologie-biochimie-biotechnologie est un modèle intéressant, plus que la seule mention de la formation par la recherche dans les autres filières qui paraît un peu trop vague.

Le comité remarque que le lien entre la formation et la recherche est souvent plus implicite que formalisé, avec des exceptions qui sont toutes intéressantes et montrent le potentiel de l'établissement. Il encourage Ucly à une politique incitative d'initiatives en la matière dans tous les pôles d'enseignement.

b/ Une politique doctorale compliquée

La direction de l'unité de recherche d'Ucly annonce deux objectifs en matière doctorale : améliorer l'encadrement des thèses canoniques en théologie et en philosophie et intégrer l'unité de recherche « Confluences Sciences et Humanités » à une école doctorale pluridisciplinaire française pour les autres disciplines (le niveau doctorat canonique faisant l'objet d'une politique partenariale propre).

Le premier objectif ne relève pas de la compétence du comité. En ce qui concerne le second, il semble perçu par l'établissement comme le moyen de surmonter l'impossibilité statutaire à délivrer un doctorat. L'intégration à une école doctorale offrirait la possibilité aux enseignants-chercheurs d'Ucly de codiriger des thèses dans les domaines non-canoniques en étant rattachés à des unités de recherche d'universités publiques[92]. Il est par ailleurs apparu que les interlocuteurs institutionnels n'étaient pas conscients de l'importance stratégique que représente pour Ucly un tel rattachement[93].

Ainsi, ce projet semble paradoxalement à la fois très important pour Ucly et très embryonnaire (l'école doctorale cible n'est pas identifiée, ainsi que les modalités possibles de négociation). La possibilité de rattacher l'UR à une école doctorale est d'autant plus délicate qu'elle dépend de facteurs dont certains sont exogènes à Ucly, en particulier l'évolution du paysage universitaire lyonnais. **Le comité, interpellé par cette situation, recommande à l'établissement de ne pas exagérer l'urgence d'un tel rattachement. Il suggère de prendre le temps nécessaire pour explorer les possibilités, y compris réglementaires, de réaliser une analyse comparative sur l'ensemble du territoire, d'engager des prises de contact et d'étudier des scénarios alternatifs.**

4 / Une documentation de qualité

La bibliothèque d'Ucly est divisée en deux antennes correspondant à chacun des deux campus, Saint-Paul et Carnot. Chacune dispose de son propre directeur adjoint et propose une documentation dans des domaines différents : études religieuses, lettres, langues et philosophie pour Carnot et économie, droit et sciences pour Saint-Paul. Cependant, les deux antennes travaillent sous l'autorité d'une directrice unique, se partagent l'équipe de 19 personnes et se développent conformément à un plan d'activité commun*.

L'offre de documentation paraît satisfaisante à plusieurs égards. D'abord, le comité note l'existence d'un fonds historiquement très orienté vers les sciences religieuses. Cette spécificité se maintient et assure une attractivité particulière de la documentation de l'établissement. Ensuite, la bibliothèque a noué de nombreux partenariats avec d'autres centres de documentation qui permettent un partage d'outils d'une part et un accroissement des fonds d'autre part. Enfin, la politique d'acquisition se fonde sur une participation des référents facultaires qui, dans le cadre d'une veille dans leur domaine, formulent des demandes d'ouvrages. Cette intégration des enseignants, mais également des étudiants par le biais de formulaires, à la politique d'acquisition garantit une offre documentaire pertinente et actualisée[94].

Concernant l'accès à cette documentation, le développement de l'accès à distance aux ressources électroniques ainsi que le travail de référencement sont en bonne voie et le comité invite à poursuivre dans cette direction. Par ailleurs, le comité constate une augmentation du temps d'ouverture des bibliothèques, conformément aux préconisations du dernier rapport du Hcéres[95]. Le 8h-20h du lundi au vendredi s'est accompagné de la création de jobs étudiants pour accueillir le public sur ces nouveaux créneaux. Cependant, il demeure une demande étudiante[96] d'ouverture des bibliothèques jusqu'à 21h ainsi que les week-ends. Aussi,

[91] RAE : projet Part'innov en partenariat avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les entreprises.
[92] Le règlement pour la période 2020-2025 de l'unité de recherche, p. 6, parle « d'établir des accords cadre avec différentes écoles doctorales, permettant la soutenance des thèses ».
[93] Supra p. 8-9; RAE et informations recueillies lors des entretiens.
[94] RAE et informations recueillies lors des entretiens.
[95] Rapport Hcéres 2015 sur l'Ucly.
[96] Information recueillie lors des entretiens.

le comité soutient cet allongement supplémentaire de l'ouverture des bibliothèques et recommande à la gouvernance d'Ucly d'en tenir compte dans ses réflexions sur la sécurisation des accès aux campus.

La réussite des étudiants

1 / Individualisation et accompagnement du parcours des étudiants

La réussite des étudiants est une préoccupation centrale d'Ucly et un facteur de son attractivité[97]. Ucly mène une politique active pour attirer les étudiants potentiels bien avant la phase d'inscription, par une présence lors de salons et d'évènements auprès de lycéens, l'établissement renforce sa visibilité et attire à ses journées portes ouvertes. Après l'admission sur Parcoursup, Ucly veille à intégrer les primo-arrivants dès la rentrée par des réunions et un système de parrainages. En outre, la constitution d'un guichet unique à destination des étudiants internationaux renforce un travail d'intégration des étudiants internationaux qui semble réussi*.

Ensuite, une fois intégrés, les étudiants bénéficient d'un accompagnement personnalisé, point fort d'Ucly. Premièrement, un effort d'ouverture sociale apparaît, à travers une mission « égalité des chances », une politique de prise en compte du quotient familial dans les frais de scolarité mais aussi avec l'existence d'une aide d'urgence en cas de situations financières brusquement dégradées[98]. Deuxièmement, Ucly se distingue par son accompagnement spécifique et attentif des étudiants handicapés, portée par l'existence d'une mission « handicap » qui travaille à l'aménagement de leurs parcours durant leurs études. Le succès de cette politique se manifeste dans la proportion élevée d'étudiants handicapés, notamment présentant des troubles spécifiques des apprentissages (dyslexie, dysorthographie), signe d'une attractivité réelle pour ces étudiants qui y voient des chances accrues de réussite. Troisièmement, l'établissement propose un encadrement vigilant dans les études par un strict contrôle de l'assiduité et dans le suivi de la construction du projet professionnel de l'étudiant. Le dispositif d'accompagnement permet d'identifier les défaillances éventuelles de l'étudiant. Il est indéniable que ce suivi individualisé constitue l'un des principaux atouts d'Ucly, en témoignent les taux de réussite élevés aux examens et les faibles taux d'abandon en première année.

Toutefois, dans l'élaboration du projet professionnel et la place des stages dans la formation, le comité relève d'importantes disparités selon les formations. Seules certaines composantes utilisent un logiciel de gestion de la relation client (CRM) avec des résultats positifs qui justifieraient une diffusion élargie. Certaines formations intègrent des stages multiples mais accompagnent activement leur recherche tandis que d'autres formations encadrent moins la démarche de l'étudiant[99]. **Par conséquent, afin d'éviter des écarts entre les formations, le comité recommande une harmonisation des pratiques d'aide à la recherche de stage**.

Enfin, quant à l'insertion des diplômés, les données connues sont supérieures à la moyenne nationale[100], même si elles ne sont pas à jour pour toutes les formations. Ucly bénéficie d'un solide ancrage dans son environnement qui lui assure des offres d'alternance et d'emploi. De plus, l'établissement dispose des réseaux actifs d'*alumni* de certaines de ses composantes[101]. Toutefois, ces réseaux et associations n'entretiennent pas de liens entre elles[102]. **Le comité encourage l'établissement à favoriser le rapprochement des associations d'*alumni*, voire à les fédérer, et à adopter une politique incitative pour les unités qui ne disposent pas encore d'associations d'*alumni***.

2 / Une vie étudiante de qualité soutenue par l'établissement

a/ Une vie associative riche et dynamique à valoriser

Riche d'une quarantaine d'associations, la vie associative d'Ucly se caractérise par sa diversité qui offre à chaque étudiant la possibilité de s'engager dans celle qui lui convient. Les associations et notamment les bureaux des étudiants (BDE) assument pleinement leur mission d'intégration à la vie de l'école. Le financement de ces associations se fonde sur une cotisation obligatoire des étudiants dont les sommes sont redistribuées par l'intermédiaire de la « Fédé K'TO » qui fédère l'ensemble des entités associatives de l'établissement. L'ESDES,

[97] La réussite étudiante est un axe stratégique récurrent d'Ucly et forme le premier point, de la « Lettre de perspective de l'Équipe doctorale 2016-2020 (RAE, annexe).
[98] Sur la politique des tarifs, voir RAE et grille tarifaire Ucly.
[99] Information recueillie lors des entretiens.
[100] RAE et annexe.
[101] RAE et information recueillie lors des entretiens.
[102] Information recueillie lors des entretiens.

qui accueille la moitié des associations d'Ucly, détient une structure propre, l'union des associations de l'ESDES (UAE) qui remplit un rôle similaire au sein de cette école. Un financement complémentaire est attribué à l'issue d'un « concours de la vie associative et des initiatives étudiantes ». Ces éléments garantissent un soutien financier important à la vie associative de l'établissement et assurent par conséquent son dynamisme. Cependant, le comité note le report d'un an de l'application du dispositif de contribution de vie étudiante et de campus (Cvec) et appelle donc à définir clairement les procédures de distribution du fonds Cvec[103].

Par ailleurs, l'établissement met à disposition des locaux pour les associations. Néanmoins, l'accroissement du nombre d'associations, parallèle à celui des étudiants, crée de nouveaux besoins en locaux qui seront difficiles à satisfaire.

Quant à la valorisation de cet engagement associatif, il est regrettable d'observer des disparités selon les formations. L'engagement associatif est obligatoire et ouvre droit aux *European Credits Transfer System* (ECTS) dans certaines écoles alors que d'autres formations bénéficient d'une bonification de moyenne. Ces systèmes ont prouvé leur efficacité et s'inscrivent pleinement dans le discours de l'établissement sur l'engagement des étudiants-citoyens. Toutefois, certaines formations ne se voient pas encore appliquer une telle valorisation de l'engagement associatif. Aussi, **le comité recommande une généralisation des dispositifs de valorisation de l'engagement associatif dans toutes les formations**.

b/ Une attention soutenue au sport et à la vie culturelle

Concernant le sport à Ucly, le comité remarque une grande qualité de l'offre, à la fois accessible et diversifiée. L'établissement dispose de sa propre salle de sport et bénéficie des infrastructures de la ville de Lyon. Encadrée et animée par deux professeurs d'éducation physique et sportive (EPS), la pratique du sport est intégrée à la formation pour ceux qui le souhaitent.

Une mission culture a été créée en 2018 afin de stimuler la vie culturelle de l'établissement. L'offre culturelle se répartit entre l'enceinte d'Ucly, en particulier le campus Saint-Paul, qui donne lieu à de nombreuses manifestations, et la vie lyonnaise au sein de laquelle Ucly s'insère pleinement. Un dispositif original de bonification culturelle renforce ce souci d'accès à la culture pour tous[104].

c/ L'implication d'Ucly au service du bien-être étudiant

Le comité constate d'abord la politique ambitieuse de l'établissement en matière de santé. Une médecine préventive efficace est mise en place et est dotée de moyens humains importants : un médecin, un psychologue et une coordinatrice qui œuvrent également en collaboration avec la mission handicap. Au-delà des visites réglementaires, la politique de la santé se distingue par une attention exemplaire au bien-être étudiant grâce à la constitution d'un point écoute, animé par la psychologue clinicienne.

De même, Ucly accompagne ses étudiants dans la vie hors de l'établissement, c'est-à-dire le logement et la restauration, avec un égal souci du bien-être. Ucly dispose de deux résidences étudiants (214 chambres), d'une convention avec le centre régional des œuvres universitaires et scolaires (Crous) et d'une plateforme *Internet* pour l'aide à la recherche de logement. Ces dispositifs sont particulièrement utiles aux étudiants internationaux. Les étudiants ont accès aux restaurants universitaires du site ainsi qu'aux cafétérias des deux campus. **A cet égard, le comité invite à poursuivre le travail d'amélioration de l'offre de restauration**.

3 / Une participation réelle mais informelle des étudiants à la gouvernance

La participation étudiante se manifeste principalement par un siège au CA octroyé au Président de la Fédé K'TO, et par la présence d'un étudiant au sein de « l'assemblée d'Université ». Récemment, un comité Crous à l'objet encore étroit, a intégré une participation étudiante et les étudiants sont représentés dans la commission qui répartit le produit de la Cvec. L'implication étudiante dans les questions institutionnelles telles que la formation ou le budget paraît donc marginale. Les entretiens font ressortir que la participation étudiante repose principalement sur les délégués et sur un contact direct entre l'école et l'administration, sans procédure ni dispositif institué. Cette représentation informelle semble satisfaire les attentes des étudiants, peu demandeurs d'une participation accrue à la gouvernance. En effet, la priorité des étudiants est une participation à la vie

[103] RAE ; le retard à la mise en place a été signalé en entretien.
[104] RAE et informations recueillies lors des entretiens.

étudiante et celle-ci s'épanouit notamment dans le jury du concours de la vie associative et des initiatives étudiantes[105].

Le comité prend acte de cette satisfaction et recommande à l'établissement de rester vigilant au maintien de ces relations de qualité qui ne sont pas garanties par des règles formelles.

La valorisation et la culture scientifique

1 / La valorisation des résultats de la recherche

a/ Une politique de valorisation des résultats de la recherche à clarifier

Ucly occupe une place reconnue dans le paysage lyonnais grâce aux relations historiques et actuelles nouées avec les représentants du monde socio-économique et les collectivités territoriales, et à son intégration dans le paysage universitaire local. Ce fort ancrage d'Ucly dans le tissu économique et social lyonnais constitue un avantage compétitif vis-à-vis des autres établissements de l'ESR.

Les activités de recherche et de formation d'Ucly sont essentiellement tournées vers les sciences humaines, sociales et religieuses, qui par nature ne peuvent pas donner lieu à des brevets et des transferts de technologie ; 70 % des étudiants suivent de tels cursus tandis que 18 % des étudiants suivent un cursus management au sein de l'ESDES et 12 % un cursus scientifique dans les domaines liés aux biotechnologies et qualité sécurité santé environnement (QSE)[106]. L'établissement publie trois revues de vulgarisation[107], un dispositif étonnamment fourni au regard de la taille de l'établissement et qui reflète à la fois la longue histoire de l'établissement et l'organisation de la recherche. Parallèlement, elle organise des congrès ou des colloques, souvent internationaux, principalement autour des enjeux sociétaux[108]. **Le comité recommande de ne pas négliger l'importance de ces vecteurs traditionnels de valorisation de la recherche et de les intégrer à la stratégie de l'UR.**

Ucly est aussi régulièrement sollicitée sur différents champs de compétences pour des expertises, notamment à destination du monde socio-économique et des collectivités, ce qui se traduit par la création de chaires, de séminaires et de programmes de recherche-actions[109] Cette richesse est aussi une complexité et il est difficile d'identifier une stratégie de développement de l'offre de la part de l'établissement. D'après les entretiens, les actions menées dans ce cadre dépendent largement de relations interpersonnelles. L'agilité avec laquelle Ucly répond aux sollicitations de ses partenaires pourrait être complétée par une politique de co-construction plus maîtrisée. La campagne de mécénat en cours « Osons la confluence, entre humanisme et innovation », rencontre un vif succès auprès des entreprises, et pourrait préfigurer une autre dynamique de l'offre d'Ucly, plus proactive et structurée[110]. **Le comité encourage Ucly à mettre à profit la qualité des relations existantes pour porter une offre vis-à-vis de ses partenaires, par exemple en définissant en amont des projets humanistes, éthiques et porteurs de sens, au service des prochaines générations, plutôt que de seulement répondre à des sollicitations occasionnelles.**

Ucly s'est dotée d'un incubateur où se retrouvent des étudiants, des *alumni*, des enseignants, des parents d'élèves dans le but d'encourager la création d'activités innovantes dans le cadre de l'entrepreneuriat. Plus des 2/3 des projets aboutissent à des créations effectives d'entreprises avec le support de certaines écoles de l'IPL pour la co-conception de produits et de l'ESDES pour les programmes d'accompagnement. Aucune start-up n'a encore résulté de l'activité de recherche[111].

La plateforme Ucly Expert, en phase de démarrage, a pour vocation d'être notamment l'interface avec les entreprises et d'être un lieu dédié aux séminaires d'entreprise, aux matinales, à la formation continue, aux incubés, d'être également un lieu d'« inspiration »[112]. Les enjeux de cette plateforme n'ont pas été complétement définis et les plans d'actions associés non clairement identifiés.

[105] Information recueillie lors des entretiens.
[106] Effectifs étudiants SISE (système d'informations sur le suivi des étudiants).
[107] Contrairement à ce qu'indique le RAE, p. 60, l'établissement ne dispose pas, à ce jour, d'une maison d'édition qui « publie des travaux de recherche et des manuels ». Le comité ne dispose pas d'information sur la diffusion de ces publications.
[108] On peut citer à titre d'exemple « Mémoire, cultures et interculturalité », « Ethique des biotechnologies », « Pour un nouvel humanisme social ». RAE.
[109] RAE pour le projet formation-action Part'innov et pour la chaire « Innovation, responsabilité et humanité » avec le soutien de la Fondation Mérieux.
[110] Présentation (PowerPoint) au comité d'experts le 11 février 2020 et information recueillie lors des entretiens.
[111] RAE : tout ce qui relève de l'activité et des résultats de l'incubateur ressort des entretiens.
[112] RAE et informations recueillies lors des entretiens.

Le comité relève la densité des liens entre Ucly et son environnement et sa capacité d'expérimentation, ce qui constitue un véritable atout. Il note aussi une absence de formalisation de plans d'actions à l'échelle de l'établissement, ainsi qu'un manque d'indicateurs consolidés prenant en compte l'ensemble des activités de valorisation menées par les différentes parties prenantes. Il recommande la mise en place de ces indicateurs et l'identification de moyens humains et financiers pour favoriser une politique encore plus efficace et une meilleure intégration des actions dans le développement de l'établissement.

b/ Une communication à renforcer auprès des partenaires socio-économiques

L'établissement est conscient de l'importance de la communication avec les partenaires. Pendant la période de référence, la communication était partagée entre le service central « Partenariats et développements », les écoles et facultés. Des événements (Gala d'Ucly), la campagne de mécénat, s'articulent avec des moyens plus structurels (catalogue des formations, documents sur les stages, salons, etc.). L'établissement est conscient d'un défaut de lisibilité de sa communication sur les formations et a entrepris de mettre en place un nouvel outil*, mais les entretiens avec les partenaires suggèrent que les nombreuses actions citées *supra* ne permettent pas de rendre suffisamment lisible, pour les différentes parties prenantes, la stratégie de l'établissement. **Le comité recommande ainsi de rendre la valorisation des résultats de la recherche plus visible et lisible auprès notamment du milieu socio-économique, notamment en clarifiant les champs de compétence et d'excellence spécifiques à Ucly, cette attente ayant été à plusieurs reprises fortement exprimée au cours des entretiens avec les partenaires.**

Le comité constate le contraste entre le dynamisme d'Ucly et une perception brouillée de son activité par les partenaires du monde économique et social, mais aussi des enseignants, chercheurs et étudiants. Il recommande de définir des moyens fléchés et des indicateurs de suivi et de progrès facilitant une vue d'ensemble de sa production. Il recommande une définition plus ferme de sa stratégie en matière de valorisation de la recherche et une politique de communication plus globale.

2 / La diffusion, l'enrichissement du patrimoine et le développement de la culture scientifique et technique

Le campus Saint-Paul est un site majeur dans la stratégie de diffusion d'Ucly ; avec 19 amphithéâtres (dont certains peuvent accueillir 500 participants), une bibliothèque de 1200 m^2 et des équipements, il permet d'offrir une plateforme logistique de haut niveau pour les manifestations, en relation avec le campus Carnot à proximité.

a/ Un potentiel de diffusion de la culture scientifique et technique à rendre plus lisible

De nombreuses initiatives sont menées en faveur de la diffusion de la culture scientifique et technique[113]. Des conférences destinées au grand public et des ateliers à destination des élèves du secondaire sont ainsi régulièrement organisés depuis 2014 sur des thèmes scientifiques. La croissance de la fréquentation, soutenue les premières années, est stable depuis deux ans malgré l'implication du pôle sciences, lors de la Fête de la science*. De très nombreuses conférences, soirées-débat sont également organisées, des partenariats sont tissés avec des institutions publiques et privées, signe d'une vitalité importante de la relation partenariale, mais le comité n'a pas été en mesure d'évaluer les retombées de ces évènements, faute d'indicateurs[114]. **Le comité recommande à Ucly de mettre en place des indicateurs de mesure de ces évènements, tant qualitatifs que quantitatifs, afin de s'assurer de la cohérence et de la pertinence de ceux-ci face aux enjeux définis, avec des moyens associés, tant financiers qu'humains, clairement identifiés et fléchés.**

En matière de diffusion grand public, l'Université de vie active (Univa), intégrée au pôle facultaire philosophie et sciences humaines, propose des cycles de formation dans tous les domaines de la culture et s'emploie à faire le lien entre les savoirs, fondé sur le croisement des disciplines. Elle accueille chaque année plus de 2200 auditeurs. D'autres unités, en particulier la faculté de théologie et la faculté de philosophie, accueillent également environ 300 auditeurs libres, un nombre stable. **Le comité recommande à Ucly d'identifier les axes de différenciation qu'elle souhaite mettre en œuvre et de mettre en perspective les autres propositions locales, présentes ou à venir.**

[113] RAE et informations recueillies lors des entretiens.
[114] RAE et informations recueillies lors des entretiens.

Ucly s'efforce par ailleurs de favoriser la mise en ligne des publications de ses enseignants et chercheurs en améliorant la CVthèque actuelle, sorte de base de données dynamique recensant les recherches conduites au sein de l'établissement et ainsi permettre la valorisation de la culture scientifique de l'établissement[115]. **Le comité recommande de rechercher la simplification dans la mise en œuvre de cette CVthèque pour la rendre accessible au plus grand nombre.**

Enfin, la refonte du système d'information permet d'apporter de nouveaux services, tels que la diffusion des documents pédagogiques, la mise en place d'un *Customer Relationship Management* (CRM) pour la gestion des contacts entreprises et stages, la gestion d'un agenda événementiel, la possibilité de collecter des données sur les divers évènements /manifestations afin d'assurer un pilotage des actions plus pertinent et efficient[116]. Ce nouveau système devient *de facto* un des éléments clefs de la stratégie de développement d'Ucly**. Le comité attire l'attention d'Ucly sur l'importance du pilotage de la mise en œuvre de ce nouveau système, qui va impacter durablement l'établissement.**

b/ Un patrimoine documentaire en cours de valorisation

Le patrimoine documentaire est abrité au sein de la bibliothèque universitaire (BU), sur le site de Carnot et le site de Saint-Paul. Parmi les 335 000 documents, se trouvent des ouvrages rares, y compris des incunables, et des fonds spécialisés de livres et d'archives, centrés sur les sciences religieuses qui représentent des ressources rares*. Le travail d'inventaire des archives est en cours ou prévu. La richesse de ce patrimoine est peu mise en valeur dans le RAE. **Le comité recommande de mieux le valoriser pour en faire un outil d'attractivité d'Ucly, tant pour l'enseignement que pour la recherche.**

UCLY est en particulier riche d'un patrimoine linguistique, particulièrement travaillé par l'Institut Pierre Gardette (IPG), par des publications de littérature orale et d'ethnotextes, et la promotion des langues et cultures de Rhône-Alpes, l'étude des parlers franco-provençaux ou occitans, la variation géographique du français. **Le comité recommande de renforcer la valorisation de ce patrimoine, notamment en organisant des conférences et des débats.**

Le comité encourage Ucly à poursuivre ses efforts dans le domaine de la diffusion de la culture scientifique et technique, qui est un axe fort de son développement et du renforcement de son positionnement tant régional qu'international. Le comité recommande aussi à Ucly de rendre plus lisible et plus audible sa stratégie de développement de cette diffusion, notamment en définissant des objectifs clairs sur le plan quinquennal, en clarifiant et en fléchant les moyens associés et enfin en mettant en place un véritable pilotage de ses actions.

Les relations européennes et internationales

1 / La politique d'internationalisation en matière de recherche et d'enseignement supérieur : une volonté de rationalisation

Comme dans d'autres aspects du fonctionnement d'Ucly, une grande disparité entre les composantes peut être observée dans le domaine de l'internationalisation. Elle touche les partenariats, la mobilité étudiante et enseignante, la recherche, l'enseignement *des* langues étrangères et l'enseignement *en* langue étrangère, en l'occurrence l'anglais.

a/ Un effort réussi de structuration des relations internationales

L'organisation du service des relations internationales (RI) a été remaniée et renforcée, notamment par la présence d'un directeur de projets européens. Cela traduit la volonté de centraliser et mieux gérer la stratégie internationale au niveau de l'établissement[117]. Des responsables RI sont également présents dans les différents pôles d'enseignement. L'articulation entre les relations internationales en matière d'enseignement et de recherche reste à préciser[118].

[115] RAE : qui place la création de cette CVthèque comme une pièce de la structuration de la recherche.
[116] RAE et informations recueillies lors des entretiens.
[117] RAE et annexe: le service des relations internationales dépend directement du recteur. Le conseil des relations internationales dont la composition n'est pas précisée est en cours de remaniement.
[118] Il n'est en effet pas exprimé dans les documents produits pour l'évaluation.

b/ Des partenariats disparates à systématiser

Ucly fait état de 294 partenariats internationaux qualifiés d'actifs, dont 32 dits « stratégiques » et 10% « dormants »[119]. La direction des RI a entrepris un inventaire de ces partenariats, notamment en ce qui concerne les accords à reconduction tacite, progressivement remplacés par des accords à 5 ans autour d'objectifs concrets, limitant les nouvelles signatures. Elle déclare également favoriser les relations avec des partenaires « privilégiés ». Cependant, les critères de choix appliqués ne sont pas évidents : « partenariats anciens » (Ucly tient à conserver sa position dans le monde francophone, notamment en Afrique) ; universités à haut rang dans les classements internationaux[120]. Les entretiens avec les partenaires internationaux ont montré une grande variété des types de relations entre les établissements, allant de l'organisation de visites informelles à celle de projets de doubles diplômes ou de centres de recherche communs. Certaines de ces relations ne sont pas concrétisées sous forme d'une convention[121]. **Le comité recommande la poursuite de l'inventaire entrepris, tant au niveau central qu'à celui des composantes**.

c/ Une mobilité entrante et sortante à développer

La mobilité étudiante sortante est différemment pratiquée selon les composantes, dans certains cas (comme à l'ESDES ou l'école supérieure de traduction et relations internationales -ESTRI-) elle est obligatoire. Dans d'autres, cette mobilité est prévue par le cursus commun, comme le double diplôme licence en droit – *Bachelor of Civil Law* (diplôme d'État Irlandais, en partenariat avec l'Université de Maynooth, Irlande) . Cependant, les fréquents et longs stages obligatoires à l'étranger sont parfois perçus par les étudiants comme un obstacle, qui les oblige par exemple à renoncer à des offres de travail intéressantes en France[122]. Ainsi, la mobilité d'étude et de stage des étudiants a été favorisée en passant de 442 en 2014-2015 à 501 en 2018-2019, tout comme la mobilité d'enseignement et de formation en passant 25 en 2014 enseignants-chercheurs à 41 en 2019.

L'établissement travaille au recrutement d'étudiants internationaux[123] et prend soin de la qualité de leur accueil. Un guichet unique a été mis en place en septembre 2019[124]. Les étudiants internationaux en mobilité entrante, rencontrés lors des entretiens, soulignent tous la qualité de l'accueil, le contact humain et personnalisé dont ils font l'objet. Ils prennent part tant au *cursus* obligatoire qu'aux activités extracurriculaires telles que formation humaine, action humanitaire et sport, soulignant toutefois que ce dernier pourrait être plus présent.

L'aspect international intervient également en ce qui concerne les stages des étudiants : il est parfois difficile d'organiser pour des étudiants internationaux à cause de problèmes de *visa*. Par ailleurs, aucun étudiant n'a signalé avoir connu ou observé de pratique de discrimination ethnique ou nationale.

La mobilité des enseignants est présente dans toutes les composantes et semble, avec la recherche, être la forme la plus fréquente de contacts internationaux. Elle est appelée à se développer à l'avenir.
Le comité conseille à Ucly de poursuivre sa politique d'encouragement à tous les types de mobilités et de l'élargir à toutes ses composantes.

d/ Mettre en évidence l'aspect international de la recherche

Les entretiens avec la direction des RI ont montré la difficulté à monter de nouveaux partenariats dans le domaine de la recherche. La réorganisation de la recherche à Ucly est perçue comme un élément très positif, permettant de prioriser des projets et de cibler et trouver les partenaires. L'équipe dirigeante profite de toutes les rencontres internationales (notamment *the Association of International Educators* (NAFSA) et *European Association for International Education* (EAIE)) pour présenter les domaines d'excellence de la recherche, afin de monter de nouveaux projets tels « l'éthique des nouvelles technologies » ou « L'intelligence artificielle et les personnes vulnérables ».

e/ Différencier et stimuler l'enseignement de l'anglais et en anglais

Une internationalisation bien conçue nécessite une attention particulière accordée à l'anglais (sans pour autant renoncer à un enseignement en français, et aux cours de FLE pour les étudiants internationaux). Il convient de distinguer l'enseignement de l'anglais en tant que matière, visant à augmenter les compétences dans cette

[119] Information recueillie lors des entretiens.
[120] Cette politique n'est pas formalisée dans un document de référence mais émerge des entretiens.
[121] Informations recueillies lors des entretiens.
[122] RAE : amélioration de l'accueil ; et information recueillie lors des entretiens.
[123] RAE : salons internationaux et élaboration d'une communication spécifique.
[124] RAE : l'établissement est membre de campus France et référent auprès de la Préfecture du Rhône.

langue des apprenants et du personnel (enseignant et encadrant) d'Ucly. Dans cette optique, le comité considère que Ucly doit continuer les efforts entrepris dans les cinq années précédentes, s'inspirant par exemple de la pratique de l'ESDES de faire passer des tests TOEFL (*Test of English as a Foreign Language*) « blancs » à ses étudiants et des semestres sabbatiques pour les enseignants dans un pays anglophone dans le but d'améliorer le niveau d'anglais. **Le comité recommande d'intensifier la formation linguistique des enseignants de toutes les composantes, si possible en étendant la pratique des stages en pays anglophones, et de développer une politique de préparation aux certifications en anglais.**

En ce qui concerne l'enseignement en anglais, le comité a constaté que l'offre d'Ucly gagnerait à être réorganisée : les cours en anglais sont en effet passés de 140 à 500 environ mais ne forment pas de cursus cohérents. Le fait que certains *curricula* soient « en partie enseignés en anglais » ne permet pas d'y inviter des étudiants étrangers non francophones, puisqu'une partie reste en français. **Le comité recommande à l'établissement, s'il souhaite développer une politique d'accueil d'étudiants étrangers plus massive, de créer (et promouvoir) des parcours entièrement en anglais dans toutes les composantes**.

Dans l'ensemble, le comité a apprécié la manière dont Ucly a entrepris avec succès de placer la dimension internationale au cœur de ses activités, sans la cantonner à un domaine étroit de mobilité entrante ou sortante. Des efforts de rationalisation dans les partenariats, d'augmentation des moyens humains, d'articulation entre internationalisation de la recherche et des formations restent à accomplir et le comité se réjouit de les voir inscrits dans les axes stratégiques du prochain quinquennat.

Conclusion

Ucly – nom d'usage de l'Institut catholique de Lyon – est un établissement dynamique, bien inséré dans son environnement académique, économique et social. Il bénéficie d'une solide réputation liée à son histoire déjà ancienne, à la qualité des relations nouées avec le milieu économique, à sa volonté avérée de collaboration avec les institutions d'enseignement supérieur privés et publics du territoire et au dynamisme associatif des étudiants.

Son installation récente dans le campus Saint-Paul a amélioré les conditions de son activité et lui donne une plus grande visibilité. Cette installation désormais accomplie, l'établissement aborde une nouvelle phase de son histoire, marquée par l'obligation du retour à l'équilibre financier après les lourds investissements immobiliers réalisés, et par la nécessité de définir sa place dans un paysage universitaire lyonnais qui se transforme en profondeur.

Le projet stratégique d'Ucly place au premier plan la recherche, dans une perspective de rationalisation des équipes de recherche, de mise en valeur des productions scientifiques et d'intégration plus forte dans la recherche. L'option de transformation organisationnelle, qui représente une prise de risque parce qu'elle concerne tous les acteurs de la recherche, recueille l'adhésion des membres de l'établissement. Sa réussite est un enjeu majeur du prochain contrat et elle ne doit pas faire oublier les importantes missions sociales et de formation de l'établissement.

Les atouts de l'établissement, son identité forte, son engagement au service des étudiants, ses ambitions en matière de recherche, doivent lui permettre de se développer dans les années à venir. L'incertitude du contexte doit l'encourager à cultiver encore davantage la communication avec ses partenaires tant institutionnels qu'économiques, à exprimer ses ambitions et à rechercher des solutions innovantes, en faisant usage de la souplesse que lui permet sa taille mesurée. Les efforts de structuration et de formalisation réalisés ces dernières années et accélérés par la présente direction doivent être poursuivis, car l'établissement reste complexe, parfois difficile à lire et à comprendre pour ses interlocuteurs.

1 / Les points forts

- Une identité forte, un système de valeur partagé par les partenaires et les étudiants, une forte motivation des acteurs ;
- Une très bonne entente entre l'association et l'établissement ;
- Une politique volontaire sur la structuration de la recherche, la rationalisation du pilotage, l'internationalisation ;
- Une bonne insertion dans l'environnement : bonnes relations avec les entreprises, image positive d'Ucly et reconnaissance de sa place légitime dans l'enseignement supérieur et la recherche ;
- Une bonne attractivité pour les étudiants, renforcée par une remarquable installation en plein centre-ville, mais surtout fondée sur une politique active de réussite des étudiants.

2 / Les points faibles

- Une forte hétérogénéité des structures qui génère des dysfonctionnements (optimisation de l'occupation des espaces, inégalités dans la vie associative, différences de gestion du personnel) ;
- Une trop grande complexité des dénominations qui rend l'établissement peu lisible, et qui s'accompagne d'un sentiment d'appartenance variable selon les structures ;
- Des incohérences dans les relations avec les partenaires, reposant sur une connaissance imparfaite des attentes réciproques. Ucly n'a pas une idée parfaitement claire des attentes de ses partenaires, et réciproquement. La communication repose trop largement sur les relations interpersonnelles.
- Une communication interne perçue comme non satisfaisante par une partie de la communauté universitaire ;
- Formalisation encore faible des plans d'action à l'échelle de l'établissement ; contradiction entre les plans à 3 ans et les objectifs à 5 ans ; absence de *business plan*.

3 / Les recommandations

- Poursuivre le travail de formalisation et d'homogénéisation des procédures dans tous les domaines. Produire les tableaux de bord et documents de référence accessibles à tous les acteurs de l'établissement. Simplifier et clarifier les dénominations.
- Être vigilant aux attentes du personnel, en particulier ceux qui redoutent d'être isolés lors de la structuration de la recherche et ceux qui redoutent de voir leur identité effacée par une nouvelle organisation ; développer la communication interne ; élargir la représentation des personnels et des étudiants dans les instances pour favoriser l'adhésion la plus large au projet commun.
- Développer les échanges avec tous les partenaires pour préciser la stratégie, en particulier en matière de recherche et de valorisation de la recherche. Exprimer les attentes d'Ucly, parfois mal connues ou mal comprises, adopter une attitude proactive en matière de partenariat, ne pas laisser trop de place à la sérendipité.
- Expliciter un modèle économique, dans l'esprit non lucratif qui est celui d'Ucly, mais en précisant les outils de l'équilibre économique nécessaire (mécénat, augmentation des effectifs, contrats, *etc*.).
- Poursuivre la structuration de la recherche, sans dogmatisme, en mettant en œuvre la capacité d'adaptation et d'innovation de l'établissement et son agilité.

Glossaire

A

Afnor	Association française de normalisation
AFPICL	Association des fondateurs et protecteurs de l'Institut Catholique de Lyon
ANR	Agence nationale de la recherche
ANSES	Agence nationale de sécurité alimentaire
AuRA	Région Auvergne-Rhône-Alpes

B

BDE	Bureau des étudiants
Bioaster	Institut de recherche technologique
BU	Bibliothèque universitaire

C

CA	Conseil d'administration
CFA	Centre de formation d'apprentis
CGE	Conférence des grandes écoles
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNSMD	Conservatoire national supérieur musique et danse de Lyon
Cofi	Conseil des facultés et instituts
Comue	Communauté d'universités et établissements
Covid-19	Maladie à coronavirus 2019
CPE Lyon	Ecole supérieure de chimie physique électronique de Lyon
Cresco	Centre de recherche en entrepreneuriat social
CRM	Customer Relationship Management
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CSE	Comité social et économique
Cvec	Contribution de vie étudiante et de campus

D

Dalf	Diplôme approfondi de langue française
Delf	Diplôme d'études en langue française
Dird	Dépense intérieure de recherche et développement
DRH	Direction des ressources humaines

E

EA	Equipe d'accueil
EAIE	*European Association for International Education*
EC	Enseignant-chercheur
Ecam	Lyon École catholique d'arts et métiers de Lyon
ECTS	*European Credits Transfer System*
Eespig	Etablissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général
EM Lyon	Ecole de Management de Lyon
Enise	Ecole nationale d'ingénieurs de Saint-Étienne
ENS	Ecole normale supérieure
Ensal	Ecole nationale supérieure d'architecture de Lyon
Ensase	Ecole nationale supérieure d'architecture de Saint-Étienne
Ensatt	Ecole nationale supérieure des arts et techniques du théâtre,

ENSBA	Ecole nationale supérieure des Beaux-Arts de Lyon
Enssib	Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
ENTPE	Ecole nationale des travaux publics de l'État
EPE	Etablissement public expérimental
EPHE	Ecole pratique des hautes études
EPS	Education physique et sportive
ESADSE	Ecole supérieure d'art et de design de Saint-Étienne
ESDES	Ecole supérieure pour le développement économique et social
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESTRI	Ecole supérieure de traduction et relations internationales
ETP	Equivalent temps plein

F

FLE	Français langue étrangère

G

GEEST	Epistémologie et éthique des sciences et technologies
Gip	Groupement d'intérêt public

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IAE	Institut d'administration des entreprises
Idex	Initiative d'excellence
IEP	Institut d'études politiques de Lyon
IFPEN	IFP Énergies nouvelles
IFSTTAR	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
ILCF	Institut de langue et culture françaises
INPG	Institut polytechnique de Grenoble
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Inria	Institut national de recherche en informatique et en automatique
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IPG	Institut Pierre Gardette
IPL	Institut polytechnique de Lyon
IRSTEA	Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
Isara-Lyon	Institut supérieur d'agriculture et d'agroalimentaire Rhône-Alpes
Itech Lyon	Institut textile et chimique de Lyon

M

Mesri	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

N

NBI	Nouvelle bonification indiciaire
NAFSA	*Association of International Educators*

O

OST	Observatoire des sciences et techniques

P

PIA2	Programme investissements d'avenir
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

Q

QSE	Qualité sécurité santé environnement

R

RAE	Rapport d'auto-évaluation
RH	Ressources humaines
RI	Relations internationales
RNCP	Répertoire national de la certification professionnelle
RPS	Risques psychosociaux

S

SISE	Système d'informations sur le suivi des étudiants
SWOT	*Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats*

T

TOEFL	*Test of english as a foreign language* (test d'anglais en tant que langue étrangère)

U

UAE	Union des associations de l'ESDES
UC2A	Université Grenoble Alpes et l'Université Clermont Auvergne & associés
UCA	Université Clermont Auvergne
UCBL	Université Claude Bernard Lyon 1
Ucly	Institut catholique de Lyon (« Université Catholique de Lyon »)
Udesca	Union des établissements d'enseignement supérieur catholique
UdL	Université de Lyon
UGA	Université Grenoble Alpes
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
Univa	Université de vie active
UR	Unité de recherche
USMB	Université Savoie Mont Blanc

V

VetAgro Sup	Institut national d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement

Obervations du recteur d'Ucly

UCLy
LYON CATHOLIC UNIVERSITY

Le Recteur

Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Département d'évaluation des établissements
2 rue Albert Einstein
75013 PARIS

N/Ref: 20-09-2372- OA, AB

Lyon, le 23 septembre 2020

Monsieur le Président du HCERES,
Monsieur le Directeur du Département d'évaluation des établissements,
Madame la Présidente du Comité d'évaluation,

Comme m'y invite votre courrier du 17 septembre dernier, au terme de la campagne d'évaluation de l'Institut catholique de Lyon, je vous prie de trouver ci-après les observations que je formule en tant que Recteur de cet établissement.

Les responsables de l'Institut catholique de Lyon ont apprécié le travail d'analyse précis effectué par le comité tout au long de la démarche d'évaluation. Ses préconisations éclaireront le discernement de notre communauté académique dans la définition du plan stratégique des cinq prochaines années.

Le comité a perçu la spécificité de l'identité intellectuelle de l'Institut catholique de Lyon où dialoguent sciences et humanités. Il souligne, en particulier, le saut qualitatif qu'a représenté la création de l'Unité de recherche *Confluence, Sciences et Humanités*, elle-même évaluée dans le cadre de la vague A par le Département recherche du HCERES. La constitution de cette UR va permettre de nouer des liens nouveaux avec une ou plusieurs écoles doctorales de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Sur le plan de la gouvernance, le comité invite l'établissement à poursuivre le travail de structuration et de clarification des procédures entrepris ces dernières années. La mise en place d'un Conseil de la formation et de la vie académique permet d'effectuer un discernement collégial en vue de la création de futures formations et constitue un lieu d'évaluation de l'articulation recherche-formation-insertion professionnelle.

Pour ce qui concerne la formation, le comité a relevé la qualité de l'accompagnement de la vie étudiante dans tous ses aspects : suivi personnalisé des études, ouverture à la culture, souci du bien-être étudiant. En particulier, l'Institut catholique de Lyon propose à tous les étudiants une formation aux humanités intégrée dans les maquettes des différents cursus. La vie associative et la place faite aux initiatives étudiantes sont également mises en relief par le rapport du comité. Enfin, celui-ci souligne la qualité de l'investissement de l'Institut catholique de Lyon dans le domaine de la politique de formation continue.

D'autre part, le comité souligne l'atout majeur que représentent les campus lyonnais dont dispose l'Institut catholique de Lyon, en particulier le campus Saint-Paul.

Pour ce qui concerne le prochain quinquennat, l'Institut catholique de Lyon relève, dans le rapport d'évaluation, un certain nombre de recommandations essentielles pour accompagner le développement de l'établissement. Ces préconisations seront prises en compte et intégrées dans le plan stratégique UCLy 2025 :

10, place des Archives — 69288 Lyon Cedex 02 FRANCE • Tél +33 (0) 4 72 32 50 01 — rectorat@univ-catholyon.fr — ucly.fr

- L'invitation à accélérer le déploiement d'une démarche qualité conduira à la mise en place d'une direction de la qualité fédérant les différentes initiatives en ce domaine.

- Le comité encourage l'Institut catholique de Lyon à intensifier ses coopérations avec ses partenaires institutionnels, particulièrement avec les universités de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Ce partenariat sera déployé dans le cadre de relations approfondies avec la nouvelle COMUE du site Lyon-Saint Etienne : d'une part, les conventions qui existent aujourd'hui avec les universités Lyon 1, Lyon 2, Lyon 3, seront renouvelées dans le cadre d'accords avec la nouvelle université de Lyon et avec l'université Lyon 2. D'autre part, la politique de recherche menée dans le cadre de l'UR *Confluence Sciences et Humanités* permettra d'envisager une association avec une ou plusieurs écoles doctorales.

- La mise en place de l'UR *Confluence, Sciences et Humanités* permettra de clarifier la proposition de l'Institut catholique de Lyon en termes de valorisation de la recherche à destination du monde socio-économique. Une attention particulière sera également apportée à l'articulation entre recherche fondamentale et recherche appliquée. Le projet de recherche PLURIEL portant sur l'interculturalité, le projet de recherche européen FEDER 2 portant sur la responsabilité sociale des entreprises, et le projet de recherche pluridisciplinaire sur les vulnérabilités constitueront des vecteurs privilégiés de cette articulation.

- Le rapport relève les attentes du personnel de l'Institut catholique de Lyon en matière de communication interne. Le prochain quinquennat permettra de développer les outils qui participent à la bonne marche de l'établissement et au dialogue social.

- Enfin, fidèle à sa mission d'EESPIG, l'Institut catholique de Lyon aura le souci de continuer à développer un modèle économique non lucratif conforme à ses valeurs sociales.

Renouvelant mes remerciements, au nom de l'Institut catholique de Lyon, au HCERES et à son comité d'évaluation, pour l'accompagnement dont il a bénéficié au cours de cette évaluation, je vous prie de croire, Monsieur le Président, Madame la Présidente, l'expression de ma considération distinguée.

Pr. Olivier ARTUS
Recteur de l'Institut catholique de Lyon

10, place des Archives - 69288 LYON Cedex 02 France • Tél. +33 (0) 4 72 32 50 01 – rectorat@univ-catholyon.fr – ucly.fr

Organisation de l'évaluation

L'évaluation d'Ucly a eu lieu du 11 au 13 février 2020. Le comité d'évaluation était présidé par **Mme Claire SOTINEL,** professeur d'histoire ancienne, Université de Paris Est Créteil.

Ont participé à cette évaluation

- **M. Gabriel BLUET**, étudiant à Sciences Po Lille, élu au Conseil d'Administration de Sciences Po Lille ;
- **Mme Michèle DEBRENNE**, professeur des universités en linguistique, Université d'État de Novossibirsk ;
- **Mme Liliane FLABBEE**, retraitée, ancienne directrice déléguée aux cadres supérieurs du CNRS ;
- **M. Nicolas VAILLANT**, professeur en économie, vice-président vice-recteur « recherche » et vice-recteur « santé-société », Institut catholique de Lille ;
- **M. Philippe VUILLERME,** conseiller auprès des entreprises en ressources humaines.

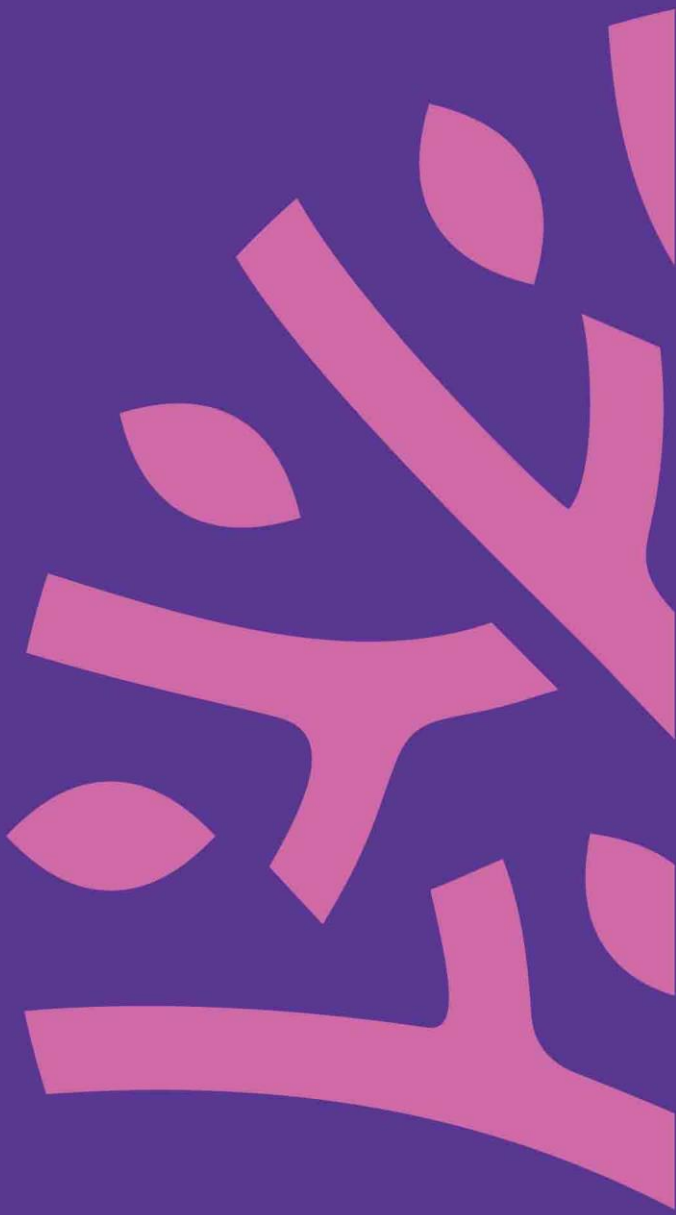
Messieurs Francis COTTET, conseiller scientifique, et **Adam APAZOV**, chargé de projet, représentaient le Hcéres.

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

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL https://www.Hcéres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des coordinations territoriales
Évaluation des établissements
Évaluation de la recherche
Évaluation des écoles doctorales
Évaluation des formations
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr @Hceres_ Hcéres